



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

**AREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato Municipal  
del cantón el Chaco**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

AUTOR: Fajardo Arias, Teresa Maribel

DIRECTOR: Econ. Víctor Hugo Pucha Sivisaca, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Mgs.

Víctor Hugo Pucha Sivisaca

DOCENTE DE LA TITULACION

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría denominado “**Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato Municipal del cantón el Chaco**”, realizado por: **Fajardo Arias Teresa Maribel**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Quito, Agosto del 2014

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Fajardo Arias Teresa Maribel**, declaro ser autor del presente trabajo de fin de maestría: **“Diseño de un modelo de gestión por procesos para el Patronato Municipal del cantón el Chaco”** de la Titulación de la Maestría en Gestión Empresarial, siendo el **Mgs. Víctor Hugo Pucha Sivisaca** director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: **“Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”**

f. ....  
Autor: Fajardo Arias Teresa Maribel  
Cédula: 1500763279

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis primeramente a DIOS, quien me ha iluminado en el transcurso de este camino, a mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mi esposo y a mi hijo quienes me apoyan incondicionalmente, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme dado la oportunidad de prepararme y obtener un Título de Cuarto Nivel, y también a mi Tutor de Tesis Mgs. Víctor Hugo Pucha Sivisaca quién me ayudó en todo momento del proceso de la elaboración de mi tesis.

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE LOS DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	2
<b>1. Introducción</b>	
Planteamiento del problema.....	4
Justificación e importancia de la propuesta.....	4
Objetivos.....	5
Hipótesis.....	6
Alcances.....	6
<b>2. Metodología</b>	
2.1 Revisión Bibliográfica.....	8
2.2 Identificación y secuencia de los procesos.....	8
2.3 Descripción de los procesos.....	10
2.4 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.....	13
2.5 Propuesta de mejora de los procesos.....	14
<b>3. Marco Teórico</b>	
3.1 Gestión por procesos.....	16
3.2 Procedimiento versus proceso .....	17
3.3 Clasificación de los procesos.....	19
3.4 Principios de la gestión por procesos.....	22
3.5 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos.....	23
3.6 Metodología para la mejora de procesos.....	27
3.7 Indicadores de gestión.....	29
3.8 Introducción al mejoramiento continuo .....	30

4. Aspectos generales del Patronato Municipal	
4.1 La Institución y el sector al que pertenece.....	34
4.2 Marco Legal.....	37
4.3 Organización.....	39
4.4 Planificación.....	42
4.5 Alineamiento al PNBV.....	44
4.6 Sus productos.....	45
4.7 Sus clientes.....	48
5. La gestión de los procesos del Patronato Municipal del Cantón El Chaco	
5.1 Mapa de procesos del Patronato Municipal del Cantón El Chaco..	51
5.2 Descripción de los procesos.....	52
5.3 Seguimiento y la medición de los procesos.....	67
5.4 Mejora de los procesos .....	69
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	76
Bibliografía.....	77
Anexos.....	76

## LISTADO DE GRAFICOS, CUADROS Y ANEXOS

<b>Cuadro Nro. 1</b>	Procesos del Patronato Municipal del cantón El Chaco.....	9
<b>Gráfico Nro.1</b>	Modelo para la agrupación de procesos.....	10
<b>Gráfico Nro. 2</b>	Elementos para flujogramas .....	13
<b>Gráfico Nro. 3</b>	Modelo de gestión por procesos .....	16
<b>Gráfico Nro. 4</b>	Proceso .....	17
<b>Cuadro Nro. 2</b>	Diferencias entre proceso y procedimiento.....	19
<b>Grafico Nro. 5</b>	Modelo para la agrupación de procesos.....	22
<b>Grafico Nro. 6</b>	Mejora continua del sistema de gestión.....	28
<b>Grafico Nro. 7</b>	Indicadores.....	30
<b>Grafico Nro. 8</b>	Casa del adulto mayor.....	35
<b>Cuadro Nro.3</b>	Alineación al plan nacional del buen vivir 2009-2013.....	44
<b>Grafico Nro. 9</b>	Laboratorio.....	46
<b>Grafico Nro. 10</b>	Departamento de odontología.....	46
<b>Grafico Nro. 11</b>	Hospitalización.....	47
<b>Grafico Nro. 12</b>	Reunión con personas de la tercera edad.....	48
<b>Gráfico Nro.13</b>	Mapa de procesos del patronato municipal.....	51
<b>Gráfico Nro. 14</b>	Flujograma de consulta externa.....	53
<b>Gráfico Nro. 15</b>	Flujograma de hospitalización.....	56
<b>Gráfico Nro. 16</b>	Flujograma casa del adulto mayor.....	59

<b>Gráfico Nro. 17</b> Flujograma casa del adulto mayor.....	60
<b>Gráfico Nro. 18</b> Flujograma de odontología.....	63
<b>Cuadro Nro.4</b> Tabla de Indicadores de Gestión.....	68

## ANEXOS

ANEXO 1 Unidad Medica del Patronato Municipal .....	79
ANEXO 2 Socializacion de los procesos del Patronato Municipal .....	79
ANEXO 3 Reunión de personas de la tercera edad.....	80
ANEXO 4 Actividades- manualidades de los ancianos.....	80
ANEXO 5 Unidad de Atencion Medica del Patronato Municipal.....	81
ANEXO6 Actividades de entretenimiento de las personas de la tercera edad...	81
ANEXO 7 Proceso de hospitalización.....	82
ANEXO 8 Proceso de consulta externa.....	82
ANEXO 9 Proceso de consulta externa a la ciudadanía.....	83
ANEXO 10 Ejercicios físicos de las personas de la tercera edad.....	83
ANEXO 11. Fisioterapista del Patronato municipal del cantón el Chaco.....	84
ANEXO 12 Proceso de Odontología del Patronato Municipal.....	84
ANEXO 13 Alimentación en la casa del adulto mayor.....	85
ANEXO 14Laboratorio clínico del Patronato Municipal.....	85

## **RESUMEN**

La presente investigación se considera de gran relevancia porque pretende ayudar a mejorar la atención de los usuarios de hospitalización, odontología, consulta externa, odontología, el centro gerontológico y brindar un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de los pacientes.

El objetivo general planteado en el presente trabajo es elaborar un diseño de un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece las áreas de hospitalización, odontología, consulta externa, y el centro gerontológico de la Unidad médica del Patronato Municipal de El Chaco, mediante el desarrollo de planes de acción y seguimiento, así como también puede brindar un conocimiento general sobre el tema al personal que accede al mismo en la Institución, también nos permite establecer los mapas de procesos, dando lugar a la identificación y secuencia de los procesos, descripción de los procesos actuales, seguimiento y mejora de los procesos identificados y a la vez la propuesta de mejora de los procesos.

**PALABRAS CLAVE:** Sistema de Gestión, Mapa de procesos, procesos, indicadores, flujogramas, Gestión por procesos, Patronato Municipal.

## **ABSTRACT**

This research has been considered of great importance because it aims to help improve the users' attention in hospitalization, dental, outpatient, dentistry, geriatric center and provide a quality service that meets the expectations of patients.

The overall objective in this paper is to develop a design of a process management model to improve the quality of services offered by the hospital areas, dentistry, outpatient geriatric center and the Medical Unit of the Municipal of Chaco, by developing action plans and monitoring, and can also provide a general knowledge of the subject staff accessing it in the institution, it also allows us to establish process maps, leading to the identification and sequence of processes, description of current processes, monitoring and process improvements identified while the proposed process improvement.

**KEYWORDS:** Management System, Process Map, processes, indicators, flow programs, management by processes, municipal patronato.

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Planteamiento del problema

El Chaco es un cantón de la provincia de Napo, ubicado al norte de esta provincia. Su cabecera cantonal es la ciudad de El Chaco. Tiene una superficie de 3.473km<sup>2</sup>. Su población es de 7.960 habitantes, y su tasa de crecimiento es de 2,79% anual y la densidad poblacional es de 6, 9 habitantes/ km<sup>2</sup>, datos registrados en el PDYOT de la municipalidad.

En la actualidad, en la Unidad Médica del Patronato Municipal de El Chaco, se ha visto afectado por el aumento constante de usuarios debido al crecimiento de la población, esta situación se hace más notoria en el área de servicios de farmacia, laboratorio, consulta externa, obstetricia, fisioterapia y el centro gerontológico de la Unidad médica del Patronato Municipal.

Por este considerable aumento de población no se logra satisfacer las necesidades de nuestros ciudadanos ya que factores como efectividad, falta de personal, coordinación, organización, procesos entre otros; dan lugar a la insatisfacción de usuarios, razón por la cual se considera importante el realizar la presente investigación basada en la implementación de un Sistema de Gestión para dar solución a la problemática existente.

## 1.2 Justificación e importancia de la propuesta

La presente investigación se considera de gran relevancia ya que existe un centro hospitalario particular pero cuenta con características similares a la Unidad Médica del Patronato Municipal, que pretende ayudar a mejorar la atención de los usuarios de farmacia, laboratorio, consulta externa, obstetricia, fisioterapia y el centro gerontológico y brinda un servicio de calidad que satisfaga las expectativas del paciente de consulta externa.

Con la presente investigación se pretende beneficiar a los sectores siguientes:

- **Personal Directriz** dotándoles de un documento que le permita conocer aspectos relacionados con la calidad de servicio en beneficio de los usuarios.

- **Personal Operativo** proporcionándoles una herramienta Administrativa que les permita aplicar los conocimientos relacionados con la calidad de los servicios durante todo el proceso de atención al paciente.
- **A la farmacia** le permitirá tener una mejor imagen ante la comunidad y usuarios.
- **Usuarios del servicio de consulta externa** se les proporcionara una atención más efectiva y de mejor calidad.
- **Al Adulto mayor.-** Se integra a todas las personas sin considerar la edad, porque todos necesitaran de este servicio.

La implementación de un Sistema de Gestión para el patronato Municipal se fundamenta sobre nueve principios irrenunciables y compatibles entre sí: el enfoque al usuario, el liderazgo, el enfoque basado en procesos y de sistema para la gestión, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, la mejora continua, la colaboración entre organizaciones, y las relaciones mutuamente beneficiosas para el proveedor.

El modelo de gestión es la base para la organización y sirve como guía para emitir un sistema de indicadores de gestión. Estos procesos nos encaminarán a incrementar la eficiencia y contribuir con la misión, visión y objetivos propuestos por el Patronato Municipal.

### 1.3 **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de los servicios que ofrece las áreas de farmacia, laboratorio, consulta externa, obstetricia, fisioterapia y el centro gerontológico de la Unidad médica del Patronato Municipal de El Chaco.

#### **Objetivos específicos**

- ✓ Desarrollar un marco teórico que permita orientar la investigación hacia la propuesta de la implementación de un modelo de gestión por procesos.

- ✓ Proponer el modelo de Gestión por procesos en la unidad Médica del Patronato Municipal de El Chaco, con el propósito de mejorar la calidad de servicios que presta la institución.
- ✓ Elaborar una propuesta de mejora de la calidad de hospitalización, farmacia, consulta externa, laboratorio, casa del adulto mayor y otros procesos de la Unidad médica del Patronato Municipal de El Chaco, a través de la implementación del modelo de gestión por procesos alineados con las metas del PNBV y Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

#### **1.4 Hipótesis**

- Existe insatisfacción de los usuarios por los servicios de farmacia, laboratorio, consulta externa, obstetricia, fisioterapia y el centro gerontológico de la Unidad médica del Patronato Municipal de El Chaco.
- En los procesos actuales existe duplicidad de actividades que generan demoras en la prestación del servicio.
- La elaboración de un Sistema de Calidad permitirá proporcionar servicios efectivos a los usuarios.

#### **1.5 Alcances**

La presente propuesta de tesis analizará los procesos que se desarrollan en las áreas de farmacia, laboratorio, consulta externa, obstetricia, fisioterapia y el centro gerontológico de la Unidad médica del Patronato Municipal de El Chaco que de acuerdo al Art. 54 del COOTAD, literal h, dentro de las funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados está el promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria , para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno.

**CAPITULO II**  
**METODOLOGÍA**

## **2.1 Reconocimiento bibliográfico**

El primer paso para esta investigación fue elaborar un reconocimiento bibliográfico, con la finalidad de fundamentar científicamente la gestión por procesos para la implementación en la Unidad Médica del Patronato Municipal del Cantón El Chaco. El resultado de esta investigación se encuentra en el capítulo 3.

## **2.2 Identificación y secuencia de los procesos**

En este capítulo se establecen los procesos metodológicos utilizados para la realización de la propuesta de Gestión por Procesos en el Patronato Municipal.

Se dio inicio con el análisis de la problemática, analizando cuales son los procesos que existen dentro de la institución y que podemos hacer para brindar una buena atención a los usuarios.

Para implementar el modelo de Gestión por procesos en el Patronato Municipal el primer paso es identificar que procesos deben configurar el sistema, es decir que procesos deben aparecer en el mapa de procesos, además la Gestión por Procesos se considera una metodología para la administración y mejora de los procesos de la institución, dicha metodología aplico cuatro fases:

- Identificación.- En esta primera fase se identificaron e interrelacionaron los procesos del Patronato Municipal, tales como servicios de Salud, preventiva, farmacias populares comedores municipales albergues, casa para adultos mayores. En esta fase solo participaron los altos directivos del Patronato como son el Ing. Javier Chávez Presidente del Patronato municipal, el Vicepresidente Sr. Edison Jiménez, El Director de Gestión del Patronato Ing. Juan Fernández, Directores Departamentales, y se nombraron responsables estableciendo equipos de los procesos y se establecieron objetivos para cada proceso.

- Planificación.- Aquí participaron el responsable y su equipo de proceso, para analizar la situación actual de los procesos y preparar un diseño adecuado. Además se definieron las necesidades del proceso y de sus clientes, se establecieron indicadores, se analizaron mejora de algunos procesos.

- Transferencia.- El propósito es transferir a la línea el proceso mejorado. En esto participaron los responsables y su equipo. Se identificaron y analizaron los problemas potenciales estableciendo implantando un plan de acción.

- Gestión operacional.- Se verifico que se satisfaga los requerimientos de los clientes y del Patronato, comprobando que el proceso se desarrolla con los mínimos costes. Participo el responsable, el equipo y toda persona involucrada en él.

Para validad estos procesos identificados se mantuvo reuniones con el Ing. Javier Chávez Presidente del Patronato municipal, el Vicepresidente Sr. Edison Jiménez, El Director de Gestión del Patronato Ing. Juan Fernández, Directores de Áreas, Responsables de Gestión, Especialistas y demás personal interesado.

### 2.2.1 Clasificación de los procesos

En el proceso anterior se identificaron los procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo; y los subprocesos que tiene cada proceso. En el cuadro Nro. 1 se muestran los procesos identificados para el Patronato Municipal.

Cuadro Nro. 1 Procesos identificados para el Patronato Municipal del Cantón El Chaco.

LISTADO DE PROCESOS DEL PATRONATO MUNICIPAL	
PROCESO	TIPO
Direccionamiento Administrativo	Procesos Estratégicos
Consulta Externa	Procesos Operativos
Hospitalización	Procesos Operativos
Casa de Adultos Mayores	Procesos Operativos
Odontología	Procesos Operativos
Servicio Farmacéutico	Procesos de Apoyo
Laboratorio Clínico	Procesos de Apoyo
Medio Ambiente y residuos Hospitalarios	Procesos de Apoyo
Promoción y Prevención	Procesos de Apoyo
Esterilización	Procesos de Apoyo
Gestión Administrativa	Procesos de Apoyo
Gestión Financiera	Procesos de Apoyo

Fuente: Patronato Municipal del Cantón el Chaco

Elaboración: La Autora

## 2.2.2 Mapa de Procesos

Luego de realizar la identificación y clasificación de los procesos, se pasó a la siguiente fase que fue la estructuración de un mapa de procesos que en lo posterior fue centro de ajustes. Este mapa de procesos se presenta en la sección 5.1 de esta investigación y demuestra gráficamente las actividades que realiza la institución, es decir este mapa de procesos nos ofrece una visión general del sistema.

La limitación es que los procesos encajen perfectamente de acuerdo a sus tamaños. Con pocos procesos el mapa es sencillo y fácil de comprender. En el mapa de procesos esta coloreado de diferentes colores para distinguirlos o agruparlos atendiendo a distintos criterios, para armar el mapa de procesos se tiene muy en cuenta la clasificación de los procesos, la misma que se determinó en el capítulo 2.2.1. El mapa de procesos del Patronato Municipal está elaborado en base al presente ejemplo:

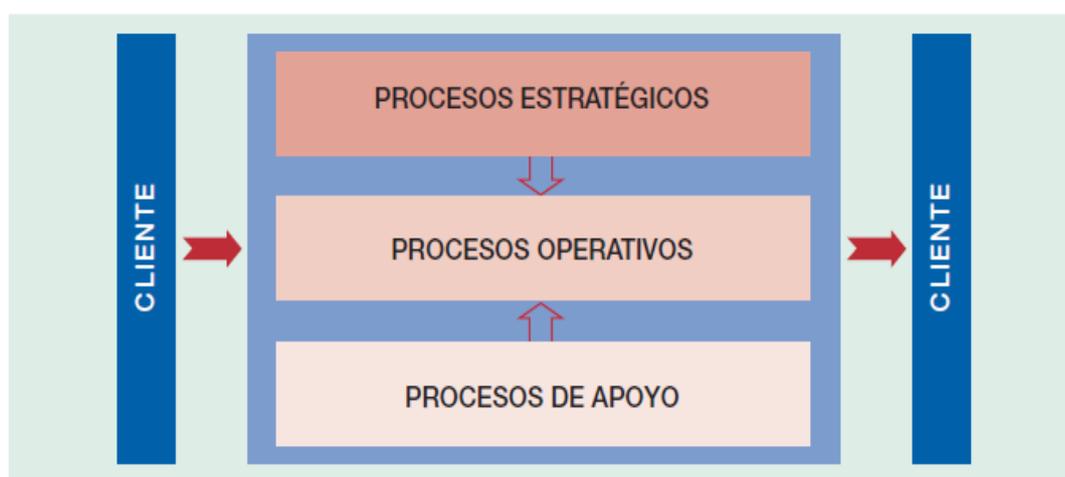


Grafico Nro. 1 MODELO PARA LA AGRUPACION DE PROCESOS

Fuente: Córdova 2008

Elaboración: La Autora

## 2.3 Descripción de procesos

Hemos visto que antes de la descripción de procesos, es conveniente hacer un mapa general de los procesos en el área que someteremos a estudio o levantamiento; para esto nos apoyamos en gráficas de diverso tipo. Luego, para cada proceso general que hemos identificado en el mapa, deberemos proceder a asignarle una identificación, un

nombre funcional, su delimitación, destinatarios y las condiciones óptimas tanto para quienes lo ejecutan como para sus destinatarios.

Luego viene el elemento central de la gestión de los procesos que es su descripción, la cual consta de un área descriptiva y de un área gráfica, que son complementarias. Para la descripción de los procesos se utilizó dos herramientas: la ficha del proceso y el diagrama de flujo.

### 2.3.1 Ficha de proceso

La ficha proceso es una descripción breve y concisa del objetivo del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b> <b>VERSION:</b> <b>FECHA:</b>
	NOMBRE DEL PROCESO	PAG:
<b>1. OBJETO</b> Definir lo que se pretende conseguir con la realización del proceso		
<b>2. ALCANCE</b> Explicación de que elementos intervienen en el proceso y a que secciones alcanza		
<b>3. NORMATIVA APLICABLE</b> Enumerar los elementos legales que afectan el desarrollo de las actividades del proceso		
<b>4. ACTIVIDADES</b> Se pretende descomponer el proceso en diferentes actividades o tareas que lo componen de forma de que cualquier profano pueda entender en que consiste y los diferentes pasos que se dan de forma secuencial.		
<b>5. RESPONSABLES</b>		

Breve descripción de las responsabilidades en los procesos		
<b>6. INDICADORES</b>		
Se incluirán los indicadores del proceso es decir los parámetros de evolución y el cumplimiento de los resultados finales de la realización de proceso		
<b>7. DOCUMENTOS RELACIONADOS</b>		
Se enumeraran todos los documentos que se generan como consecuencia de la realización del proceso para incluirlos		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>

### 2.3.2 Diagrama de Flujo del Proceso

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Este puede ser un producto, un servicio, o bien una combinación de ambos.

Para la descripción de las actividades de los procesos se llevó a cabo a través de un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionadas entre sí. El resultado de este trabajo es lo que aparece en la sección 5.2, se utilizó la siguiente simbología:

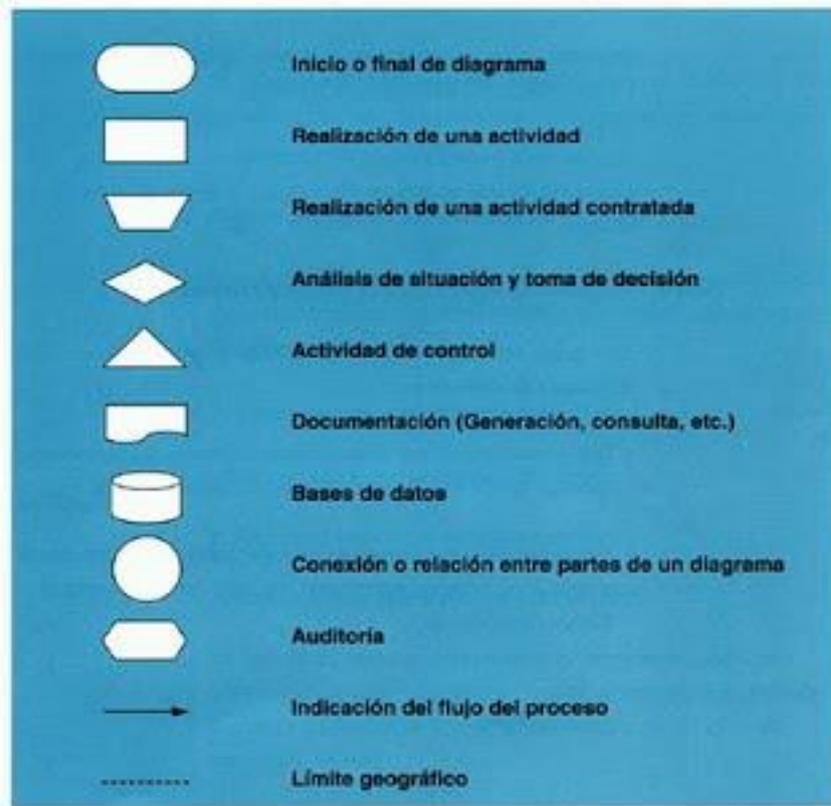


Grafico Nro. 2 ELEMENTOS PARA FLUJOGRAMAS

Fuente: GARCÍA HERRERO

Elaboración: La Autora

#### 2.4 Seguimiento y mejora de los procesos identificados

El resultado de este trabajo se presentara en la sección 5.3 de la presente investigación.

El Patronato Municipal del Cantón El Chaco, establece un sistema periódico de medición y seguimiento del cumplimiento de los procesos definidos por medio de:

- Las auditorías internas de procesos
- Los resultados de las encuestas de opinión a los usuarios de servicios derivados de los procesos. Estos resultados son analizados por la Unidad que, en caso de detectar evidencias de mal funcionamiento, evalúa las causas y establece, enmarcado en los Planes de Mejora, un plan de actuación en el que identifica las medidas a adoptar para alcanzar el nivel de satisfacción esperado por los usuarios.
- Las quejas relativas al incumplimiento de compromisos de ejecución de los procesos o sugerencias recibidas a través del Sistema de sugerencias, quejas y felicitaciones del Patronato.

- Indicadores de actividad, resultados y calidad. La gestión de este panel interno de indicadores compete a la propia Unidad.

## **2.5 Propuesta de mejora de los procesos**

La principal herramienta para la revisión de los procesos son las auditorías internas de procesos. Si en éstas se identifican discrepancias, la Unidad implanta las acciones oportunas para corregirlas. Los procesos incluyen la fecha de aprobación y su vigencia se supedita al resultado de las auditorías internas de los procesos.

Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

1. Análisis de los flujos de trabajo.
2. Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
3. Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

El resultado de este trabajo se presentara en la sección 5.4 del presente estudio.

**CAPITULO III**  
**MARCO TEÓRICO**

### 3.1 Gestión por procesos

Bravo (2011) manifiesta que la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores

Según Peteiro (2005) la Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).



Grafico Nro. 3 MODELO DE GESTION POR PROCESOS

Fuente: Gestión Polis 2005

Elaboración: La Autora

Barreto (2008) indica que las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente

planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

### 3.2 Proceso vs Procedimiento.

Cipriano Vergniaud (2012) resaltada la importancia de los procesos en el estado del arte, es importante hacer una reflexión sobre las diferencias entre procesos y procedimientos.

#### 3.2.1 Procesos

Se considera proceso al conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que transforman insumos (elementos de entrada), agregándoles valor en cada una de las actividades que se llevan a cabo, convirtiéndolos en productos y servicios (elementos de salida), que satisfacen unas necesidades explícitas de clientes.

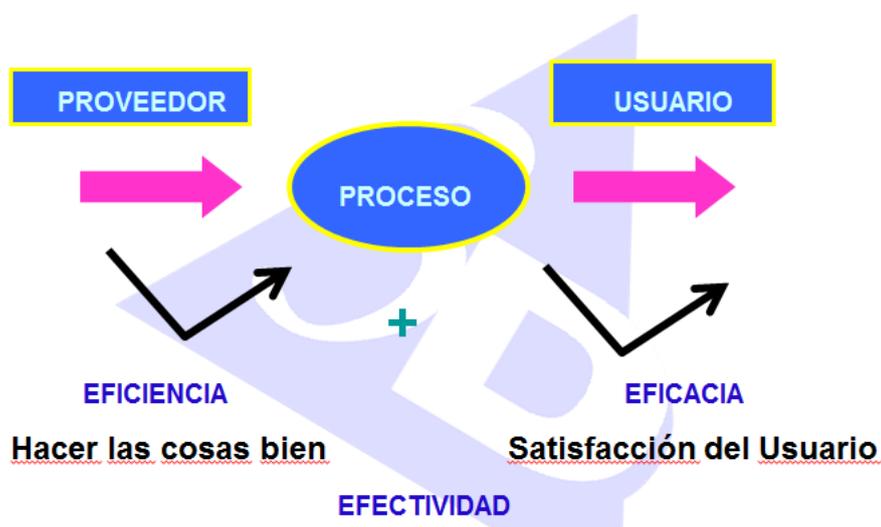


Grafico Nro. 4 PROCESO

Fuente: Vergniaud 2012

Elaboración: La Autora

Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:

. Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos. Conocer el marco dónde se desarrolla (procesos estratégicos).

2. Identificar quién es el beneficiario del proceso (paciente, profesional, otro Servicio), conocer los requisitos científico-técnicos (MBE), describir sus expectativas y sus necesidades como “salidas” del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes, en función de sus necesidades y expectativas.
3. Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, “entradas” y requisitos de calidad.
4. Especificar el método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.
5. Analizar los resultados y formular propuestas para mejorar el proceso en sí y sus resultados.

### 3.2.2 Procedimiento

Permite que se realiza una actividad o conjunto de actividades (y si además es un procedimiento documentado existiría un soporte documental), mientras que en un proceso permite que se consiga un resultado.

Es obvio, no obstante que las actividades que componen unos procesos se pueden explicar a través de un procedimiento documentado, si bien de ahí se acaba el parecido.

### 3.2.3 Diferencias entre procesos y procedimientos

Beltrán y otros (2009) establecen las diferencias entre proceso y procedimientos se detalla lo siguiente:

Cuadro Nro. 2 Diferencias entre proceso y procedimiento.

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PROCESOS</b>
Definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos

Existen, son estáticos	Se comportan, son dinámicos
Están impulsados por la finalización de la tarea	Están impulsados por la consecución de un resultado
Se implementan	Se operan y gestionan
Se centran en el cumplimiento de las normas	Se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas
Recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos	Contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con objetivos comunes.

Fuente: Beltrán 2009

Elaboración: La Autora

### 3.3 Clasificación de los procesos

Castilla (2006) clasifica a los procesos en tres grandes grupos:

- ✓ **Estratégicos:** Son procesos a medio plazo, que facilitan guías, limitaciones, líneas estratégicas o normas de actuación para los procesos de la organización. P.ej.: planificación estratégica, mejora continua, implantación de sistemas de calidad. Habitualmente son procesos de dirección o de gestión.
- ✓ **Operativos:** Son aquellos que se realizan en tiempo real con el cliente externo y son la razón de ser de la organización. (ej.: prestar atención sanitaria en consultas, atender urgencias, etc...)
- ✓ **Apoyo:** son los que facilitan la realización de los anteriores mediante la aportación de recursos o sistemas de apoyo. Por ej.: hostelería, seguridad, mantenimiento, etc.

Además cualquier proceso puede ser crítico o "core": Son aquellos especialmente importantes para el éxito de la organización ya sea por su importancia estratégica, la importancia para el cliente o la trascendencia de un fallo en su realización. Por ejemplo, el control de la infección nosocomial, ya que además del peligro para el paciente, un brote desproporcionado o muy grave por negligencia del hospital, puede desmantelar una labor de años ofreciendo calidad y competencia en el servicio.

### **3.3.1. Levantamiento de procesos**

El levantamiento y descripción de los procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto.

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé. De igual forma, la participación de ellos desde el inicio del trabajo facilitará la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

La descripción de los procesos se apoya con la utilización de elementos gráficos, especialmente diagramas que pueden ser de mayor o menor complejidad. Se aconseja partir por un "mapa general de procesos" que señale en forma gruesa los procesos más importantes presentes en una determinada área de actividad y la asociación entre ellos. Este mapa debe

incluir los procesos que se relacionan con agentes o instituciones externas así como la relación de los diferentes procesos entre sí.

A partir de esta mirada general que nos entrega el mapa de procesos, se puede trabajar con más detalle en aquellos procesos o subprocesos que aparecen como más relevantes, distinguir las interrelaciones entre actividades, tareas y sus puntos de contacto, y definir aquellas que resultan críticas, las secuencias y los participantes.

Al analizarlos, nos daremos cuenta de actividades o tareas que se repiten, de aquellas que toman más tiempo o demandan mayores recursos, de los pasos que son innecesarios, redundantes o superficiales, de los trayectos o pasos que resultan engorrosos, prescindibles o imprescindibles. (Pepper, 2011)

### **3.3.2. Mapa de procesos**

Córdova (2008) nos da a conocer que el mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o —de helicóptero, de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización.

Es la representación gráfica de su estructura de proceso, conformándose así el sistema de gestión de la misma. En el mapa de procesos identificamos los procesos y se conoce la estructura de los mismos, reflejando sus interrelaciones.

La forma de representación de los procesos en un mapa de procesos no es fija, el nivel de detalle dependerá la propia organización así como de la complejidad y el número de procesos que representa.

Ejemplos de representar gráficamente un mapa de proceso:

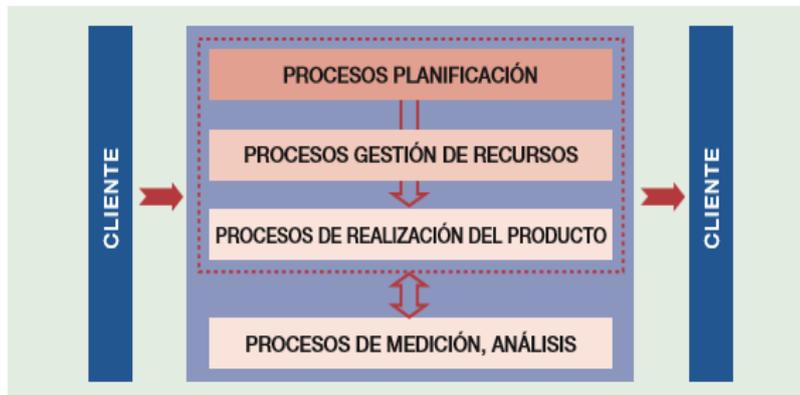


Grafico Nro. 5 MODELO PARA LA AGRUPACION DE PROCESOS

Fuente: Córdova 2008

Elaboración: La Autora

Una organización puede elegir como modelo de agrupación el que considere más adecuado.

La agrupación de los procesos puede establecer analogías entre los mismos, al tiempo que facilita la interrupción e interpretación del mapa en su conjunto.

### 3.4 Principios de la gestión por procesos

De acuerdo a Beltrán y otros (2009), los principios de la gestión por procesos son:

#### ✓ Enfoque al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

#### ✓ Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

#### ✓ Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

✓ **Enfoque a procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

✓ **Enfoque a la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

✓ **Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

✓ **Toma de decisiones basada en hechos**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

✓ **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

### **3.5 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos**

Serrano (2007) dice que el control y la reducción de los costes de calidad puede ir apoyado por un grupo de herramientas que, entre otras cosas, buscarán los mayores costes de calidad, para así poder tomar medidas para reducirlos, o las causas que

los provocan, para poder eliminarlas; vigilando cómo se reducen y, en caso contrario, intentando averiguar los motivos que llevan a que no se reduzcan; y buscando oportunidades para reducir los costes.

Para analizar las herramientas de gestión de calidad las hemos dividido en tres grupos:

- a. Herramientas de medición y control.
- b. Análisis y resolución de problemas y
- c. De grupo y ayuda a la creatividad.

#### **a. Herramientas de medición y control**

En este grupo de hemos situado las herramientas que se caracterizan por dar información para poder observar y seleccionar los problemas y así, poder actuar de forma que se incremente el grado de acierto en la resolución de problemas para poder optimizar los costes. Entre algunas mencionamos:

##### ➤ **Diagrama de Pareto**

El Diagrama de Pareto es un histograma especial, en el cual las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor. Es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema generalmente los resultados que se suelen obtener indican que el 80% de los problemas están ocasionados por un 20% de causas que los provocan.

Entre sus objetivos se encuentran:

- Identificar las áreas prioritarias de intervención.
- Atraer la atención de todos sobre dichas prioridades.
- Concentrar los recursos sobre éstas.

##### ➤ **Hoja de recogida de datos.**

La hoja de recogida de datos recopila la información necesaria para poder responder a las preguntas que se nos puedan plantear. Lo esencial de los datos es que el

propósito esté claro y que los datos reflejen la verdad, siendo fáciles de recoger y de usar. Entre las funciones que se pueden utilizar podemos destacar las siguientes:

- Distribución de variables de los artículos producidos.
- Clasificación de artículos defectuosos.
- Localización de los defectos de las piezas.
- Causas de los defectos.
- Verificación de chequeo o tareas de mantenimiento.

#### **b. Herramientas para el análisis y resolución de problemas.**

En la clasificación de este grupo de herramientas hemos escogido las herramientas que se utilizan para analizar y resolver los problemas una vez estos ya están identificados y tenemos información de su importancia, información tanto de su envergadura, de los costes de ocasiona etc. esta información se habrá obtenido mediante la utilización de lasherramientas estudiadas anteriormente (las herramientas de medición y control).

##### ➤ **Diagrama de flujo.**

El Diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para mostrar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Éste puede ser un proceso, un servicio, o bien una combinación de ambos. Consiste en la representación o descripción básica de un problema, que nos ayudará a entender el funcionamiento de un proceso antes de tomar una solución. Es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan entre sí las distintas fases de un proceso.

##### ➤ **Diagrama causa efecto o Ishikawa (espina de pescado o árbol de causas)**

El diagrama de causa–efecto o Isikawa es una representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas que producen el efecto definido. Permite visualizar, en una sola figura, todas las causas asociadas a una disfunción y sus posibles relaciones y permite analizar el encadenamiento de los acontecimientos.

Se utiliza entre otras motivos para: establecer un proceso por primera vez, aumentar la eficacia de un proceso, para mejorar un bien o servicio, reducir o eliminar las deficiencias, modificar procedimientos o métodos de trabajo, identificar puntos débiles, guiar discusiones, dar soporte didáctico etc.

### **c. Herramientas de grupo y de ayuda a la creatividad**

La obtención de ideas de calidad es un tema de máxima importancia. Se necesitan ideas para generar nuevos productos, para resolver problemas, para tomar decisiones acertadas; para ello, en muchas ocasiones se debe recurrir a la creatividad y apoyarse en herramientas que faciliten su obtención.

La creatividad se puede definir como el proceso mental que ayuda a generar ideas con un conjunto de técnicas y metodologías susceptibles de estimular e incrementar la capacidad innata de crear, Majaro (2002).

#### **➤ La lluvia o tormenta de ideas**

La lluvia de ideas o como más se le conoce, el brainstorming, es una técnica mediante la cual un grupo de personas intenta encontrar soluciones a un problema específico, generando ideas de forma espontánea.

El brainstorming o tormenta de ideas se ha perfeccionado y actualmente se concibe como una técnica para generar ideas, en la cual un grupo de personas van exponiendo sus ideas, a medida que van surgiendo, de modo que cada cual tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros. Se desarrolla mediante reuniones en donde no se distinguen ni critican las ideas que van apareciendo.

El Brainstorming se desarrolla en cinco fases (González, 2000):

- 1) Preparación: creación de las condiciones para el desarrollo de la reunión y provisión de documentación.
- 2) Calentamiento: desinhibición y relajamiento del grupo antes de pasar a la sesión oficial de generación de ideas.
- 3) Se presenta el tema y se marcan los límites del mismo, de forma que todos los participantes tengan una visión exacta del objetivo de la reunión.

- 4) Cada uno de los participantes da una idea, la cual es registrada.
- 5) Evaluación: toma de decisiones por expertos o con el grupo, basándose en técnicas de consenso.

### 3.6 Metodología para la mejora de procesos

- **Hacerlo ocurrir tal y como queremos que ocurra.**

Para poder mejorar un proceso primero hay que hacerlo ocurrir. Es decir hay que:

- a) Definir la forma de ejecutar del proceso.
- b) Definir un conjunto de pautas o de instrucciones sobre cómo debe ser ejecutado el proceso.
- c) Ejecutar las actividades del proceso.  
Según las instrucciones anteriormente establecidas.
- d) Comprobar que el proceso se ha desarrollado según estaba previsto (según las instrucciones).
- e) Garantizar que la próxima repetición del proceso se va a desarrollar de acuerdo con las instrucciones.

¿Qué desviaciones respecto a las instrucciones se han producido?,

¿Cómo se pueden evitar en próximas ocasiones?

Este ciclo de actividades garantiza que hay una “forma definida o estabilizada” de hacer las cosas y que efectivamente el proceso se ajusta a esta “forma estabilizada”.

- **Mejorarlo una vez que lo hemos hecho ocurrir.**

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas para el proceso sigue habiendo problemas (quejas de los destinatarios, despilfarro de recursos, etc.) o el proceso no llega a adaptarse a lo que necesita el cliente (necesidad de reestructurar el proceso) es necesario aplicar el ciclo de mejora.

Una acción de mejora es toda acción destinada a cambiar la “forma en que queremos que ocurra” un proceso. Estas mejoras lógicamente se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Por ejemplo, el indicador de % de tornillos fuera de tolerancia estaba en un 15%, se han realizado actividades de mejora y en la actualidad el indicador está en un 4% de tornillos fuera de tolerancia.

La gestión según los principios de Calidad Total utiliza un sinnúmero de técnicas y herramientas para provocar la mejora de los procesos de la organización. Algunas son creativas y basadas en la imaginación, otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas, pero todas tienen en común el propósito de mejorar los procesos sobre los que se aplican.

Explicar todas estas técnicas queda fuera de las posibilidades de este texto y el lector puede recurrir a fuentes de información más especializadas.

Para mejorar un proceso hay que aplicar el ciclo de mejora PDCA (Plan, Do, Check, Act):

- **Planificar** los objetivos de mejora para el mismo y la manera en que se van a alcanzar.
- **Ejecutarlas** actividades planificadas para la mejora del proceso.
- **Comprobar** la efectividad de las actividades de mejora.
- **Actualizarla** “nueva forma de hacer ocurrir el proceso” con las mejoras que hayan demostrado su efectividad. (Chiavenato, 2000).

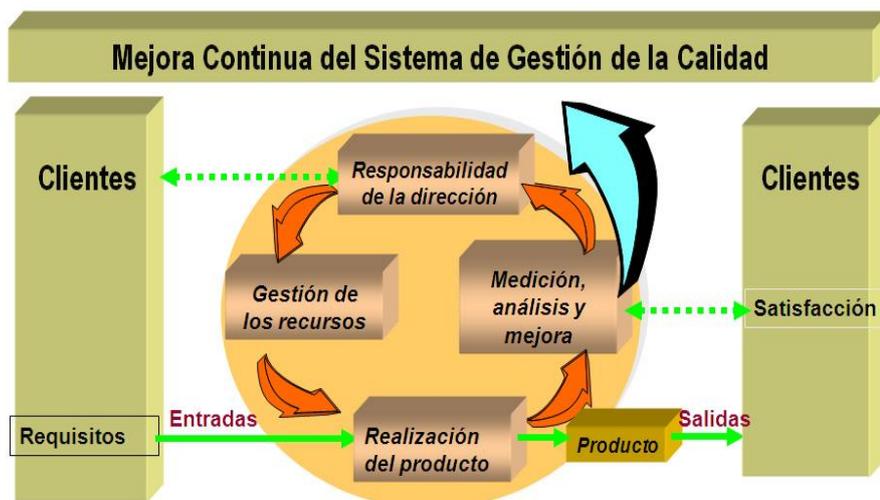


Grafico Nro. 6 MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTION.

Fuente: Chiavenato

Elaboración: La Autora

- **ISO 9001:2008** Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- **ISO 9004:2000** Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la mejora del desempeño.

- **Introducción a la teoría general de la administración** - Chiavenato, Idalberto - Quinta edición, Mc-Graw Hill, 2000.
  - Tipos de mejora del proceso:

#### **Mejoras estructurales.**

Se puede mejorar un proceso a base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Dentro de esta categoría de mejora entran por ejemplo:

- La redefinición de destinatarios.
- La redefinición de expectativas.
- La redefinición de los resultados generados por el proceso.
- La redefinición de los intervinientes.
- La redefinición de la secuencia de actividades

Este tipo de mejoras son fundamentalmente conceptuales.

Las herramientas y técnicas que se emplean para este tipo de mejoras son de tipo creativo o conceptual, como por ejemplo, las Nuevas Herramientas para la Gestión de la Calidad, las Encuestas a Clientes, la Reingeniería, el Análisis del Valor, el QFD y otras.

- **Mejoras en el funcionamiento.**

Se puede mejorar la forma en que funciona un proceso intentando que sea más eficaz. Para este tipo de mejoras son útiles las Herramientas Clásicas de resolución de problemas, los Sistemas de Sugerencias, el Diseño de Experimentos y otras basadas en datos. O bien que sea más eficiente.

Para este tipo de mejoras se pueden utilizar también las herramientas descritas para la mejora de la eficacia, complementadas con herramientas sencillas orientadas a la eliminación de despilfarros, como 5S o 5W1H. También este tipo de mejoras se basa en el trabajo con datos.

### **3.7 Indicadores de gestión**

Bravo (2011) dice que los indicadores y mediciones siempre acompañan a la gestión de procesos. ¿Qué se mide? Aspectos clave relacionados con lo más importante, generalmente de cara al cliente. El tiempo es la variable más común en la gestión de procesos y en la productividad.

Los indicadores pueden ser de eficacia, cuando miden lo bien o lo mal que un proceso cumple con las expectativas de los destinatarios del mismo.

Los indicadores pueden ser de eficiencia, cuando miden el consumo de recursos del proceso

Los indicadores de eficacia y los de eficiencia, se pueden aplicar al funcionamiento global del proceso. Estos son los indicadores de resultados del proceso y permiten medir las variaciones habituales que se producen en el proceso y también las acciones de mejora. Además de estos indicadores globales, se pueden establecer dentro del proceso, otros indicadores auxiliares que miden la eficacia o la eficiencia del funcionamiento de una parte del proceso.

Un indicador es siempre el resultado de un proceso de medición. Esto significa que es necesario recoger datos y por lo tanto emplear tiempo en hacerlo. Los indicadores no llueven del cielo como el maná. Más indicadores significan más tiempo y esfuerzo de recogida. Esto hace necesario elegir cuidadosamente los indicadores (serán más útiles tres indicadores bien elegidos que 10 mal elegidos).



Grafico Nro. 7 INDICADORES

Fuente: Inforsalud

Elaboración: La Autora

### 3.8 Introducción al mejoramiento continuo

Arias (2008) manifiesta que:

En el enfoque sobre procesos parte del principio de que "cualquier actividad puede mejorarse si se planifica sistemáticamente su mejora, se comprende la práctica existente, se planifican las soluciones y se ponen en práctica, se analizan los resultados y sus causas, y se comienza el ciclo de nuevo". La Gestión de la Calidad Total utiliza el término "mejora continua" para referirse a la idea de la mejora como proceso de resolución de problemas. Las mejoras son el resultado del empleo:

- a) **de un método científico;**
- b) **de herramientas; y**
- c) **de una estructura para gestionar los esfuerzos individuales o de grupo.**

Los modelos de calidad total comparten una serie de características. La primera, la necesidad de la implicación de la Dirección de la organización de que se trate en el diseño, planificación, evaluación y mejora de la calidad del conjunto de actividades, acciones y resultados. La segunda, la implicación de las personas (trabajadores de la organización) que, en definitiva, son quienes hacen las cosas y quienes consiguen los resultados. La tercera, pasa porque las decisiones se adopten en función de los datos, destacando la importancia que se atribuye a la evaluación y medición en el diseño de la calidad. La orientación al cliente, la gestión por (o de) procesos y la mejora continua son las otras características esenciales que, aunque es obvio que están relacionadas con las anteriores, forman por si mismas un trío esencial para entender la gestión de la calidad.

Hoy día el concepto de calidad tiene mucho que ver con la idea de adaptarse a las necesidades actuales y futuras de los clientes, pasa porque la organización haya identificado sus procesos críticos y que las gestiones de forma apropiada ofreciendo garantías a sus clientes y a sus trabajadores y, desde luego, no puede entender la calidad sino se habla de mejora continua en el seno de una organización.

La mejora continua forma parte de la razón de ser de la calidad desde sus orígenes. Las organizaciones interesadas por introducir sistemas de calidad en su seno lo hacen, primero, para asegurar un determinado nivel de calidad pero, en poco tiempo,

cambian su objetivo para ir incrementando el nivel de calidad de sus prestaciones hacia sus clientes.

Por esta razón, la gestión de los procesos en una organización tiene como uno de sus objetivos, precisamente, la mejora de los mismos, tanto en cuanto a los resultados que se logran, como a la forma en que se llevan a cabo las tareas, los métodos de evaluación, la continuidad de la vigencia de los objetivos propuestos o de los límites del proceso, etc.

En la mejora de un proceso intervienen, o deben intervenir, todas las personas involucradas en el mismo e, incluso, propietarios de otros procesos próximos o relacionados. Aunque, no cabe duda, de que será necesario que alguien tome la iniciativa y ese alguien no es otro que el propietario del proceso.

Hablamos antes de la figura del propietario del proceso (responsable se le llama también en algunas organizaciones), y destacamos su papel, sobre todo, en:

- Asegurar que se cumplan los objetivos del proceso, proponiendo aquellas modificaciones que posibiliten alcanzarlos con mayor seguridad en caso de no lograr los estándares.
- Establecer y mantener la relación con otros propietarios de otros procesos de la organización, con la vista puesta en la misión y estrategia global de la organización.
- Llevar a la práctica el control del proceso, lo que supone analizar periódicamente los indicadores asociados al mismo.
- La mejora del proceso, propiamente dicha para, independientemente de que se alcancen los estándares, se introduzcan mejoras.

**CAPITULO IV**  
**PATRONATO MUNICIPAL DEL CANTON EL CHACO**

#### **4.1 Institución y sector al que pertenece**

El Patronato Municipal de Amparo Social del Cantón El Chaco, como institución de derecho público, regido e integrado por las políticas sociales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa financiera y de gestión; se regirá por el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. El Patronato Municipal fue creado en el mes de Mayo del año 2007.

##### **4.1.1. Fines:**

Son fines del Patronato Municipal de Acción Social del Cantón El Chaco:

- a. Ejecutar las políticas sociales del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, mediante proyectos y acciones de inclusiones sociales en beneficio de sectores poblacionales de menores recursos, especialmente las poblaciones urbano marginales y rurales del Cantón El Chaco.
- b. Planificar y ejecutar programas sociales destinados a los grupos de atención prioritaria del cantón, especialmente para la promoción y protección a la niñez y adolescencia, a los adultos-mayores, personas con capacidades especiales y/o enfermedades catastróficas.
- c. Planificar y ejecutar conjuntamente con el Estado programas de medicina preventiva
- d. Procurar financiamiento para el desarrollo continuo y eficiente de programas de amparo y desarrollo social a su cargo.
- e. Promover alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas dedicadas a actividades similares



Grafico Nro. 8 CASA DEL ADULTO MAYOR  
Fuente: Patronato Municipal  
Elaboración: La Autora

#### **4.1.2. Patrimonio:**

El patrimonio de Patronato Municipal del Cantón El Chaco estará integrada por los siguientes aportes:

Las asignaciones que recibieren por ley de parte del Gobierno Municipal del cantón El Chaco y que consten en el presupuesto anual de la institución.

- a) Las contribuciones que se dispusieren mediante ordenanzas o reglamentos emitidos y aprobados por el Concejo Municipal del cantón El Chaco;
- b) Las retribuciones que percibieren por leyes especiales;
- c) Los legados o donaciones que sean entregados a su favor mediante escritura Pública;
- d) Las donaciones voluntarias en numerario o especie que realicen diversos organismos o dependencias gubernamentales a favor del Patronato; y,
- e) Los aportes que recibieren de Instituciones Públicas o Privadas, ONG's, Fundaciones o Corporaciones.

#### **4.1.3. Presupuesto:**

El Presupuesto que disponga el Patronato Municipal estará conformado por la asignación presupuestaria contemplada en la Ordenanza del Presupuesto del Gobierno Municipal de El Chaco, los aportes voluntarios y todos aquellos ingresos que conforman su patrimonio.

El aporte que entrega el Gobierno Municipal estará encaminado a procurar los fines Municipales conforme lo determina la Ley Orgánica de Régimen Municipal, debiendo cumplir con las disposiciones y leyes de los organismos de control del sector Público.

#### **4.1.4. Fondos y recursos:**

Son fondos y recursos del Patronato los siguientes:

- a) Hasta el 10% de los ingresos no tributarios que corresponde a obra social contemplada en el Presupuesto anual del Gobierno Municipal de El Chaco.
- b) El 30% de la utilidad a los espectáculos públicos que recaude el Municipio, excepto los recaudados por fiestas de conmemoración;
- c) Las asignaciones presupuestarias señaladas en la Ordenanza de Presupuesto Municipal, para el caso de proyectos específicos;
- d) Las herencias, legados y donaciones que reciba, así como las asignaciones de los organismos nacionales y extranjeros, estatales o privados; y,
- e) El producto de lo que recaude en actividades específicas que el Patronato realice "por su propia iniciativa, con el propósito de obtener fondos;

Los recursos municipales asignados al Patronato mediante una Ordenanza, solo podrán ser utilizados en las acciones contempladas en el Plan Operativo Anual el pago del gasto lo autorizará el Alcalde previo pedido del administrador del Patronato, conforme el presupuesto asignado.

#### **4.1.5. Venta de bienes:**

El Directorio del Patronato Municipal, podrá autorizar y proceder a la venta de bienes muebles e inmuebles únicamente de su patrimonio como Patronato y no bienes municipales.

#### **4.1.6. Del movimiento económico:**

Del movimiento económico del Patronato se encargará la dirección financiera del Gobierno Municipal, para lo cual la Municipalidad designará un (a) Contador (a), quien informará del movimiento económico de esta Unidad. Sus labores se desarrollarán en el Patronato Municipal, será caucionado y responderá administrativa y pecuniariamente ante los organismos de control.

**4.1.7. Gestion del talento humano.-** Los nombramientos, la celebración de contratos de servicios ocasionales, eventuales o profesionales, el régimen disciplinario, la clasificación, valoración, evaluación, traslado o cambios administrativos del talento humano, control de asistencia, estará a cargo de la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Chaco. Se exceptúan las contrataciones que se deriven de los proyectos que ejecuta el Patronato en convenio con otros organismos.

El gobierno municipal dará el apoyo necesario ubicando a la persona según el requerimiento del Patronato Municipal previo informe del Jefe de la Unidad de Talento Humano.

## **4.2 Marco Legal**

En el Art. 240 de la Constitución de la República establece que los gobiernos autónomos descentralizados de las legiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones, tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales.

En el inciso final numerado del Art. 264 de la Constitución de la República, establece como competencia exclusiva de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, expedir ordenanzas cantonales.

En el Art. 5 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización determina la autonomía administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales prevista en la Constitución, comprende el derecho y la capacidad efectiva de estos niveles de gobierno para

regirse mediante normas y órganos de gobierno propios en sus respectivas circunscripciones territoriales, bajo su responsabilidad, sin intervención de otro nivel de gobierno y en beneficio de sus habitantes.

La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial. Se expresa en el pleno ejercicio de las facultades normativas y ejecutivas sobre las competencias de su responsabilidad.

En el Art. 57 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, en su literal a) establece como atribución del concejo municipal; el ejercicio de la facultad normativa en las materias de competencia del gobierno autónomo descentralizado municipal, mediante la expedición de ordenanzas cantonales, acuerdos o resoluciones.

El litera b) del Art. 54 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, establece como función de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales.

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD) que derogó la anterior Ley Orgánica de Régimen Municipal, en su Disposiciones Generales - Octava, establece que los gobiernos municipales conservarán los patronatos como instituciones de derecho público, regido e integrado por las políticas sociales de cada gobierno.

El Código Orgánico de Organización Territorial, autonomía y Descentralización (COOTAD) fue reformado por la Ley s/n emitida por el Pleno de la Asamblea Nacional publicada en el Suplemento de Registro Oficial No. 166 del 21 de enero del 2014, que en su Art. 62 sustituye la Disposición General Octava en la que dispone la extinción de los patronatos metropolitanos y municipales concediéndoles el plazo de 1 año para tal efecto.

### 4.3 Organización

El patronato municipal de amparo social está integrado por el Directorio, el Director Departamental - y una contadora coordinadora los dos últimos funcionarios, Nombrados por el Alcalde o Alcaldesa.

**Integración-** El Directorio del Patronato Municipal de Amparo Social está integrado de la siguiente manera:

- a. Por la esposa (o) del señor Alcalde o su delegado/a
- b. Por las esposas (os) de los Concejales
- c. Por la señorita Reina del Cantón
- d. Por la señorita Patronato
- e. Por un/a representante de la juventud
- f. Por un/a representante del Concejo Cantonal de la Niñez y Adolescencia
- g. Por las damas invitadas que deseen integrar el grupo de voluntariado del Patronato.

Las personas señaladas desde el literal g hasta el d, solo tendrán voz y no voto

**Funciones del directorio.-**Al Directorio del Patronato Municipal de Amparo Social le corresponde ejercer las siguientes funciones:

- a. Dirigir las acciones del Patronato Municipal de Amparo Social
- b. Instruir sobre la aplicación de políticas públicas del Patronato Municipal
- c. Formar comisiones para la consecución de los objetivos del Patronato Municipal
- d. Asistir a las sesiones y participar con voz y voto
- e. Aprobar los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con la política y las metas señaladas por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal
- f. Promover la gestión de recursos económicos, tecnológicos, humanos y los que fueren necesarios para cumplir sus fines;
- g. Aprobar el presupuesto anual y sus reformas y remitirlas para conocimiento del Alcalde o Alcaldesa.
- h. Conocer los informes de gestión que presentaren los servidores del Patronato y formular las observaciones que fueren pertinentes.
- i. Aceptar herencias, legados y donaciones que se hicieren a favor del Patronato.
- j. Proponer el Orgánico Funcional por procesos para la aprobación del Concejo Municipal.

k. Las demás que determine la Ley, se establezcan en la ordenanza y resoluciones del Alcalde.

**Funciones de la presidencia del patronato municipal de amparo social-** La o el cónyuge del Alcalde o Alcaldesa brindara sus servicios ad-honorem, y le corresponde las siguientes funciones:

a. Representar legalmente al patronato

Convocar con el respectivo orden del día con por lo menos 48 horas de anticipación presidir y dirigir con voz y voto las sesiones del directorio mismas que las convocara una vez cada vez cada mes en forma ordinaria y de manera extraordinaria cuando los miembros del directorio así lo consideren. El quórum lo conformara con la asistencia de tres integrantes del Directorio. Los puntos que se sometan a votación solicitaré Yo aprobación con voto nominal las resoluciones las adoptará por mayoría simple de los miembros asistentes, los votos en blanco se sumarán a la mayoría. En caso de empate tendrá voto dirimente quien presida la reunión del directorio.

b. Orientar, dirigir y supervisar las actividades del patronato Municipal

Impulsar el cumplimiento del objeto de creación, así como la ejecución de las políticas planes y programas del Patronato Municipal

c. Dirigir la gestión económica del Patronato Municipal y velar por el cumplimiento de los reglamentos, resoluciones y disposiciones que se impartan

d. Contratar obras y servicios previstos en el presupuesto

e. Establecer alianzas convenio y proyectos a nivel local nacional o internacional tendientes a alcanzar los objetivos del Patronato Provincial

f. Gestionar recursos a nivel local, nacional e internacional para el cumplimiento de los programas, proyectos y actividades propuestas; y establecer las políticas para el eficaz empleo de los mismos

g. Dar cuentas públicas de las actividades del patronato Municipal; y,

**De la vicepresidencia.-** La vicepresidencia del Patronato Municipal de Amparo Social, estará a cargo del/a cónyuge del Vicealcalde o de la persona que para el efecto este designe y cumplirá las funciones que le asigne la Presidenta o Presidente del Patronato.

**Del director de gestión del patronato.-** Para el cumplimiento de sus fines la Presidenta o Presidente del patronato Municipal de Amparo Social contará con un Director de Gestión del

Patronato, mismo que dentro de la estructura orgánica tendrá el rango de Director Departamental

**Funciones del director del departamento del patronato municipal de amparo social.-**

Son funciones del Director/a de Patronato de Amparo Social las siguientes.

- a. Ejecutar bajo su responsabilidad la gestión técnica, administrativa, financiera y de servicios sociales del Patronato.
- b. Cumplir y hacer cumplir las políticas o directrices emitidas por el –Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de El Chaco, por el Directorio y por la Presidenta del Patronato
- c. Preparar con anticipación los documentos que contengan los proyectos y programas que deben ser conocidos y aprobados por el Directorio,
- d. Elaborar conjuntamente con la Presidenta o Presidente del Patronato Municipal, la proforma del presupuesto anual, sus reformas y presentarlas a consideración del Directorio
- e. Socializar las resoluciones del Directorio y de todo aquello que fuere de interés general Requerir informaciones y propuestas para llevar adelante los proyectos de interés general que sean de competencia del patronato Municipal, o que siendo competencia de otros organismos del Estado interesen al Patronato Municipal
- f. Formular el Plan operativo anual y ponerlo a consideración del directorio
- g. Actuar como secretaria o secretario del Directorio y dar fe de sus actos y resoluciones
- h. Autorizar los egresos del Patronato Municipal de Amparo Social, previa disposición de la presidencia.
- i. Presentar un informe trimestral de las actividades cumplidas con una proyección de los que se prevea realizar y un informe anual consolidado
- j. Solicitar justificadamente al Alcalde o Alcaldesa la creación de cargos, la expedición de nombramientos previo concurso de méritos y oposición; así como la contratación por servicios ocasionales o profesionales especializados para atender asuntos específicos, no permanentes de la institución.

**Funciones de la contadora coordinadora.-** Son funciones de la Contadora Coordinadora las siguientes:

- a. Elaborar el proyecto de presupuesto anual del Patronato, el mismo que será presentado al Director del Departamento del patronato para canalizarlo al Directorio
- b. Revisar y aprobar conjuntamente con la Presidenta o Presidente del Patronato Municipal y el Director del Departamento de Gestión del Patronato, la proforma del presupuesto anual, sus reformas y presentarlas a consideración del directorio.
- c. Planificar y controlar las actividades relativas a su función
- d. Afiliar al IESS a todos los servidores del Patronato, realizar los aportes patronales y personales, fondos de reserva y todas las prestaciones que la Ley exija.
- e. Elaborar los roles de pago y ponerlos en consideración del Director para cancelar a los servidores del patronato. Presentar un informe de actividades mensualizadas a las autoridades.

**DURACION.-** Los miembros del Directorio del Patronato Municipal de Amparo Social, será mientras la función de las autoridades electas. En el caso de miembros que no sean representantes de dignatarios, durarán por el tiempo que fueron designados. Los miembros del Directorio del patronato de Amparo Social, no serán considerados como servidores municipales por lo tanto no guardan ninguna relación de dependencia con el Municipio.

#### **4.4 Planificación**

##### **4.4.1. Misión.**

Brindar atención y promoción social, laboral y de salud que trabaja con grupos de atención prioritaria en el cantón El Chaco, a fin de promover la calidad de vida y el buen vivir, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y con el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados. Estos datos se obtuvieron del Plan estratégico del Patronato Municipal.

##### **4.4.2. Visión**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón El Chaco, se constituirá en un ejemplo del desarrollo de la región y contará con una organización interna, altamente eficiente, que gerencia productos y servicios compatibles con la demanda de la sociedad, y será capaz de asumir los nuevos

papeles vinculados con el desarrollo, con identidad cultural y de género, descentralizando y optimizando los recursos, que asegure la calidad de vida de la población. Datos que se obtuvieron del Plan estratégico del Patronato Municipal facilitado por el Director de la Institución.

#### **4.4.3. Objetivos específicos**

- Planificar, desarrollar y ejecutar las obras de asistencia social que emprenda el Gobierno Municipal,
- Garantizar los derechos de los grupos de atención prioritaria que viven en el Cantón El Chaco, el pleno ejercicio de su ciudadanía en libertad de igualdad de oportunidades.
- Solicitar al Concejo la inclusión de la partida presupuestaria anual que permitirá un desenvolvimiento normal de sus actividades;
- Fomentar la formación y especialización del personal destinado a la atención de los servicios sociales que se lleguen a implementar; y,
- Participar con otras instituciones nacionales o extranjeras en programas de amparo y protección social, suscribiendo convenios que beneficien a la colectividad.

#### **4.4.4. Valores**

##### **Innovación y Creatividad**

Para asumir los cambios y promoverlos, estimular nuevos comportamientos sociales, atendiendo las nuevas necesidades generadas y ofertando soluciones de futuro posible y sostenible.

##### **Eficiencia**

Al demostrar la capacidad de disponer los servicios necesarios para conseguir los objetivos del Patronato Municipal con el mínimo de recursos posibles, aclara que se trabaja con recursos limitados y nuestra obligación es aprovecharlos al máximo.

##### **Atención a las personas**

Las personas son el centro de nuestra actividad y su atención debe ser el objetivo de nuestro trabajo. El trabajo en equipo, la cohesión y el buen clima en las relaciones, son instrumentos esenciales para conseguirlo

### **Transparencia**

Es contemplar en nuestra manera de actuar: apertura, rendición de cuentas, servicio e interés general. El éxito de lograr la misión del Patronato se basa en un "contrato" entre la entidad y la sociedad en general, por el cual disfrutamos de ciertas ventajas especiales de las que carecen otras organizaciones privadas, no debemos olvidar que somos una entidad "al servicio del público".

### **Calidad y Mejora Continua**

Nuestro trabajo tiene como objetivo satisfacer las necesidades y demandas de nuestros clientes, buscando permanentemente su mayor nivel de satisfacción y adaptarnos a las demandas cambiantes y soluciones más actualizadas

### **Solidaridad**

Todas las personas implicadas en el trabajo del Patronato Municipal han de actuar en común para aportar soluciones al colectivo de las personas en situación de dependencia, objeto fundacional de esta entidad.

### **Orientación al cliente**

Todos los esfuerzos del Patronato Municipal tienen que dirigirse a la búsqueda de la calidad de vida de las personas en situación de dependencia y sus familias. Cualquier actividad o recurso que no se dedique a ese fin, es considerado un despilfarro.

### **Compromiso con las personas en situación de dependencia**

Su condición de personas supone que son sujetos de los derechos que le corresponden como tales. Son personas adultas en evolución permanente con necesidades y con un papel social que desempeñar.

## **4.5 Alineación al PNV**

Cuadro Nro.3 Alineación al plan nacional del buen vivir 2009-2013

Objetivos PNBV	Estrategia PNBV	Estrategia PNBV	Objetivos Estratégicos Institucional
OBJETIVO 3: DESARROLLO SOSTENIDO Y SUSTENTABLE : ATENCION INTEGRAL DE LA SALUD	3.3 Garantizar la atención integral de la salud por ciclos de vida, oportuna y sin costo, con calidad, calidez y equidad	Aumentar a 7 la calificación del funcionamiento de los servicios de salud	Mejorar de manera provincial la salud de los niños, niñas, mujeres, hombres, discapacitados, adultos mayores tenga una atención con calidad, calidez y oportuna.

Fuente: Patronato Municipal El Chaco

Elaboración: La Autora

#### 4.6 Sus servicios

Para realizar la planificación de la elaboración del servicio se tiene en cuenta la misión de la entidad “Brindar atención y promoción social, laboral y de salud que trabaja con grupos de atención prioritaria en el cantón El Chaco, a fin de promover la calidad de vida y el buen vivir, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales y dentro de un marco de transparencia y ética institucional y con el uso óptimo de los recursos humanos altamente comprometidos, capacitados y motivados. ”, los fines estatutarios para los que fue creada y el plan estratégico vigente.

Los servicios que presta el Patronato Municipal están orientados a atender las demandas de personas con discapacidad intelectual. En los procesos esenciales se establecen las condiciones y cómo se llevan a cabo los distintos servicios.

El patronato municipal del Cantón El Chaco, entrega servicios de calidad a la población de esta comunidad distinguiendo algunas de sus características que se detalla a continuación.

a) Integración y capacitación.- Orientado a la realización de encuentros familiares y comunitarios periódicos a fin de mejorar las condiciones de vida de los adultos mayores, y capacitar a las personas encargadas de su cuidado en la implementación de técnicas simplificadas para la habilitación y rehabilitación, derechos, buen trato, servicios de atención y otros del adulto mayor.



Grafico Nro. 9 LABORATORIO  
Fuente: Patronato Municipal  
Elaboración: La Autora

b) Nutrición.- Dirigido a la educación nutricional y la entrega de un complemento nutricional fortificado para las personas usuarias del servicio, sus familias y comunidad en general.

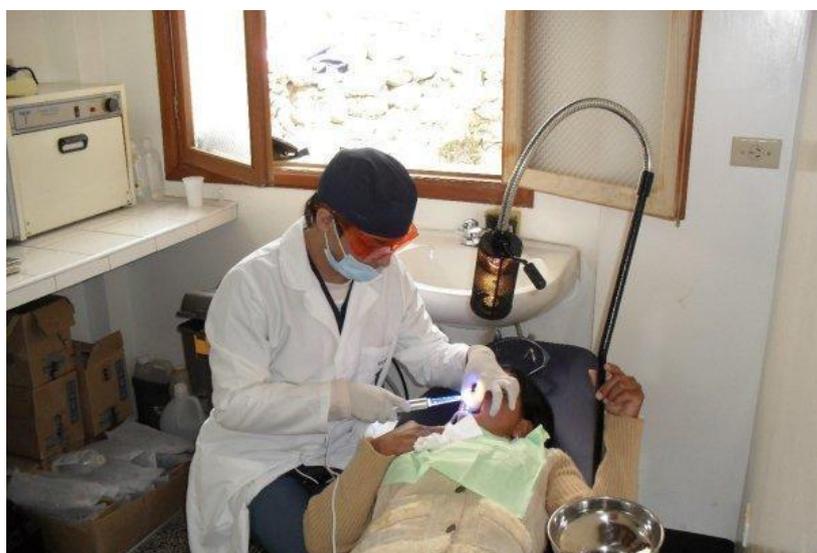


Grafico Nro. 10 DEPARTAMENTO DE ODONTOLOGIA  
Fuente: Patronato Municipal  
Elaboración: La Autora

c) Articulación Interinstitucional.- Los Operadores Comunitarios realizarán un diagnóstico de las necesidades de los usuarios y la familia en los aspectos de salud, educación, trabajo, vivienda, pensiones no contributivas, entre otros, y coordinará con los diferentes organismos para la atención de los requerimientos.



Grafico Nro. 11 HOSPITALIZACION  
Fuente: Patronato Municipal  
Elaboración: La Autora

d) Espacios de fomento del autocuidado para personas encargadas del cuidado de adultos mayores.- Los Operadores Comunitarios promoverán encuentros de las personas encargadas de su cuidado donde compartan sus experiencias, a través de terapias grupales, la implementación de redes de apoyo y cuidado al cuidador.



Grafico Nro. 12 REUNION CON PERSONAS DE LA TERCERA EDAD  
Fuente: Patronato Municipal  
Elaboración: La Autora

#### **4.7 Sus clientes**

La modalidad de atención que se realiza es una combinación de visitas por los diferentes servicios que se presta a la comunidad del Chaco, mediante el trabajo de los Operadores Comunitarios. Sin embargo se incluye un territorio definido en el cual, se trabaja incluso con las personas que tienen trastornos mentales y sus familias, organizaciones locales públicas o privadas, es decir, con toda una población delimitada.

Los servicios que se brinda a la comunidad tratan de incluir a toda la población del Cantón sin excluir edades.

Este proceso da la posibilidad de readquirir el ejercicio real de los derechos y a través de estrategias basadas en un tejido social fuerte, son capacitados y habilitados para la construcción de una multiplicidad de identidades.

El Patronato Municipal dispone de métodos para identificar y determinar los requisitos relacionados con el servicio:

- a) los requisitos establecidos en función de las necesidades de los clientes
- b) los requisitos no establecidos por el usuario, pero necesarios para el uso específico previsto
- c) los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio

Se establecen canales de comunicación adaptados a los clientes y sociedad en general, como se determinan en los procesos

## **CAPITULO V**

### **GESTION POR PROCESOS DEL PATRONATO MUNICIPAL DEL CANTON EL CHACO**

## 5.1 Mapa de procesos del Patronato Municipal del Cantón El Chaco.

De acuerdo a la metodología detallada en el Capítulo 2.2 se identificaron e interrelacionaron los procesos del Patronato Municipal, llegando a establecer los procesos que se identificaron en el mapa de procesos y se detallan a continuación en el siguiente mapa de procesos.

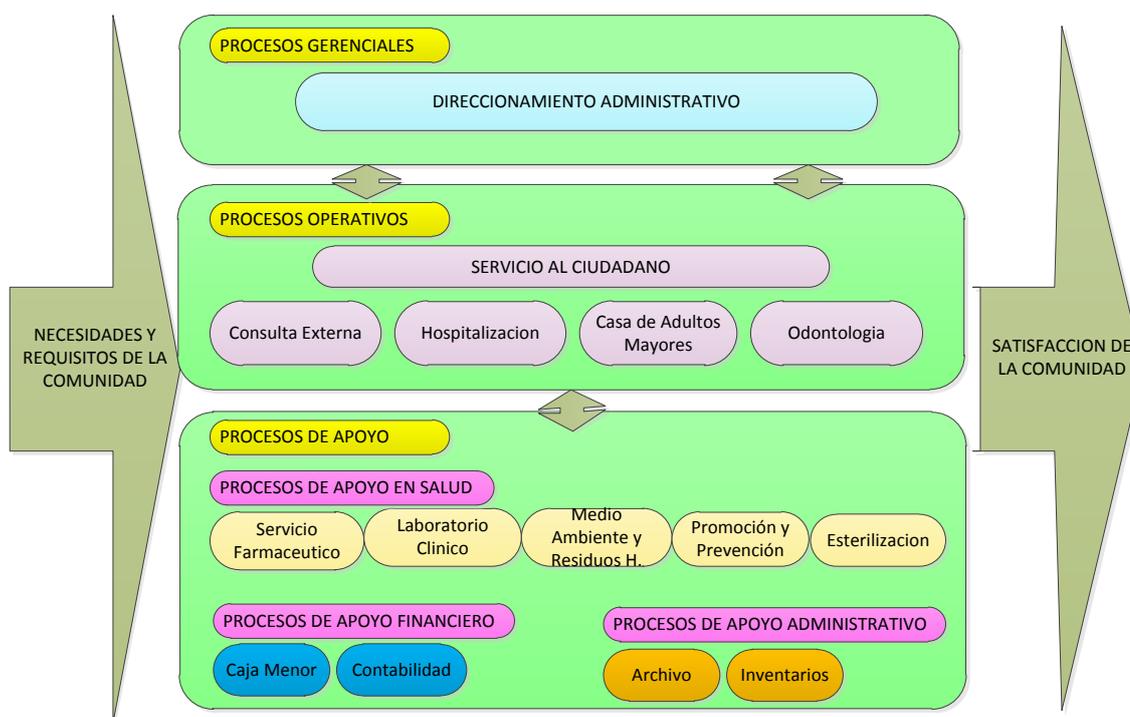


Gráfico Nro.13 MAPA DE PROCESOS DEL PATRONATO MUNICIPAL

Fuente: Patronato Municipal

Elaboración: La Autora

En este mapa de procesos se identifican los procesos que se resaltan de color lila los que son de atención al usuario es decir los procesos operativos. Estos procesos son: Consulta Externa, Hospitalización, Casa de Adultos Mayores, Odontología.

Los procesos que generan los servicios del Patronato Municipal se ordenaron y clasificaron en función de la contribución o beneficio que aportan al cumplimiento de la misión de esta organización y se clasificaron en:

**5.1.1. Procesos de Estratégicos o Gerenciales.-** se los define como aquellos procesos que son basados en decisiones de alta importancia, vinculados a las responsabilidades de la dirección, por ello tienen que ver con la

planificación, decisiones estratégicas y de control. El proceso Estratégico del Patronato Municipal del Cantón El Chaco es:

El direccionamiento estratégico bajo la responsabilidad del Directorio de la institución, el **patronato** municipal de **amparo social** está integrado por el Directorio, el director departamental, y una contadora coordinadora los dos últimos funcionarios, nombrados por el alcalde o alcaldesa.

**5.1.2. Procesos Operativos.-** comúnmente llamados procesos de línea, son aquellos procesos directamente ligados con la prestación de servicios y producción. Los procesos operativos del patronato Municipal son:

- a) Consulta Externa
- b) Hospitalización
- c) Casa de Adultos Mayores
- d) Defensoría de la Familia

**5.1.3. Procesos de Apoyo.-** Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos, se refieren a los procesos relacionados con los recursos y mediciones. Los procesos de apoyo del patronato Municipal son:

- a) Procesos de Apoyo en salud
- b) Procesos de Apoyo Financiero
- c) Procesos de Apoyo Administrativo

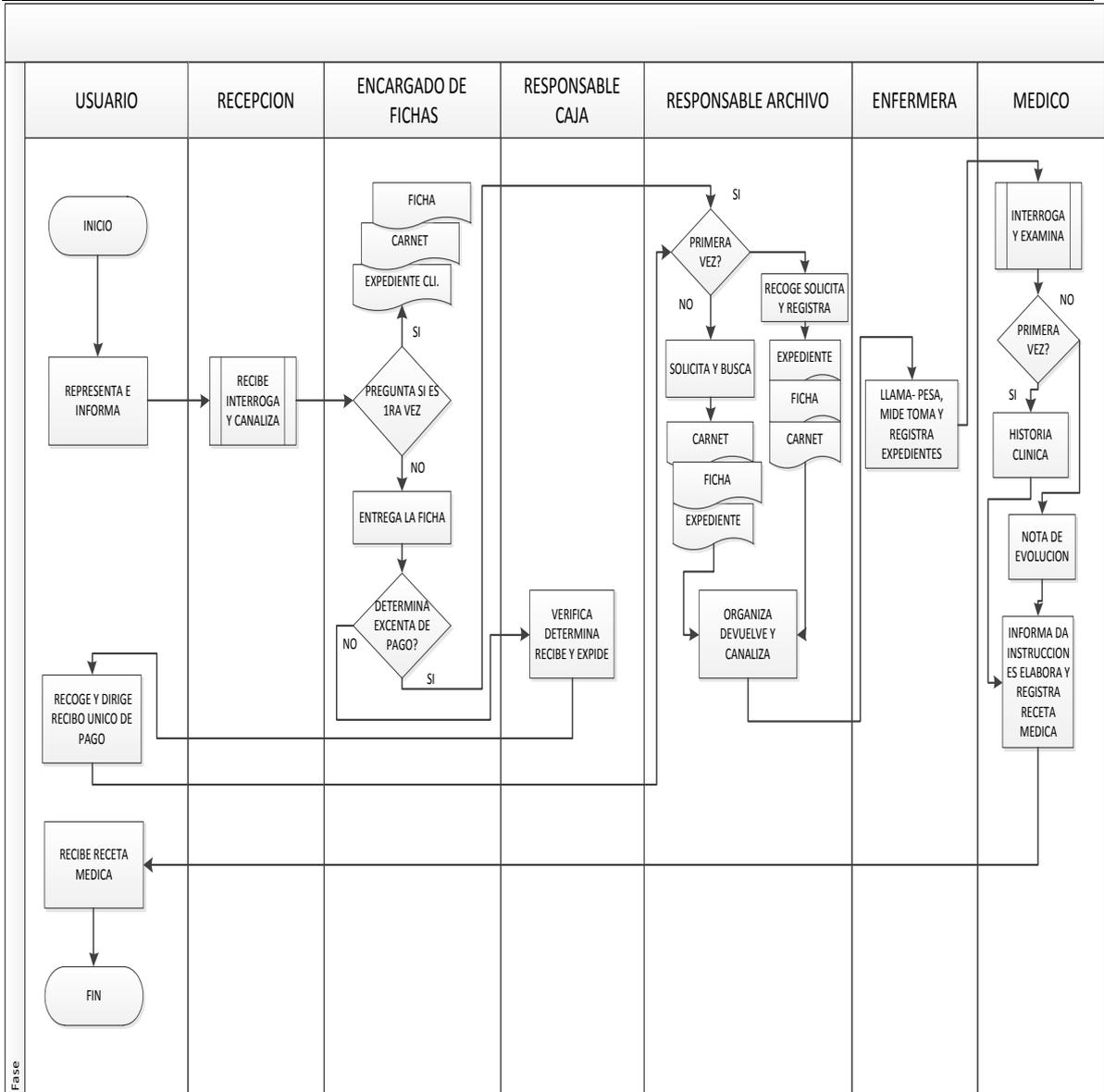
## **5.2 Descripción de los procesos**

Nuestro Mapa de procesos nos permite identificar los procesos existentes mediante una estructura organizada y relacionada entre sí, de manera que se entiende el funcionamiento interno de estos procesos, en el cual los “requerimientos de los clientes” ó entradas del proceso, se convierten en “bienes o servicios” ó salidas del proceso, originando la “Satisfacción del cliente”.

En función de la metodología descrita en la sección 2.6 Descripción de los procesos, se utilizó las fichas de los procesos y su respectivo flujo grama.

### **5.2.1 Proceso de Consulta Externa.**

#### **5.2.1.1 Diagrama de Flujo.**



**Gráfico Nro. 14 FLUJOGRAMA DE CONSULTA EXTERNA**  
 Fuente: Patronato Municipal  
 Elaboración: La Autora

### 5.2.1.2 Ficha de proceso.

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b> <b>VERSION:</b> <b>FECHA:</b>
	<b>CONSULTA EXTERNA</b>	<b>PAG:</b>
<b>1. OBJETO</b>		
<p>Otorgar los servicios de atención médica de consulta externa que requieran los usuarios para la preservación o restauración de la salud, de conformidad con los lineamientos técnicos en la materia, emitidos por las autoridades.</p>		
<b>2. ALCANCE</b>		
<p>Este proceso aplica al Departamento de Enfermería en Atención Ambulatoria (Servicio de Consulta Externa), a la Subdirección de Atención al Usuario (Trabajo Social) y a la Subdirección de Recursos Financieros (Caja).</p>		
<b>3. NORMATIVA APLICABLE</b>		
<p>Ley General de Servicios de Salud.          Plan Estatal de Desarrollo          Reglamento Interior de los servicios de salud          Programa de Modernización Integral de la Salud</p>		
<b>4. ACTIVIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción del usuario</li> <li>- Informa y canaliza al usuario a caja, cobro del servicio</li> <li>- Efectúa el cobro, proporciona recibo de pago oficial en original y copia</li> <li>- Turna al usuario al archivo</li> <li>- Elaboración e Integración del Expediente Clínico</li> <li>- Recibe al usuario y realiza breve interrogatorio</li> </ul> <p>Si es usuario primera vez</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicita recibo de pago o afiliación vigente al Seguro, elabora e integra expediente, asigna módulo, asigna número de expediente, elabora carnet de citas, registra hoja de movimientos, otorga ficha con cita concertada y turna a usuario al módulo de enfermería</li> </ul> <p>Si el usuario es subsecuente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicita recibo de pago o afiliación vigente al Seguro Popular, revisa expediente, otorga ficha y turna al usuario al Módulo de Enfermería.</li> <li>- Toma de Signos Vitales</li> <li>- Recibe Hoja diaria de consulta y expedientes clínicos, verifica asistencia de usuarios citados y notifica al médico del inicio de la consulta.</li> <li>- Recibe y entrevista al usuario, toma signos vitales y los registra en el expediente y en la cartilla.</li> <li>- Turna al médico, valoración del usuario</li> <li>- Recibe a usuario en base a hoja de consulta, verificando recibo de pago.</li> <li>- Verifica que el usuario tenga Historia Clínica, Si es usuario primera vez</li> <li>- Elaboración Historia Clínica y anexa a expediente clínico, si el usuario tiene Historia Clínica</li> </ul>		

- Realiza valoración del usuario en base al padecimiento, y siguiendo el programa de acciones de Línea de Vida, registra acciones en la Cartilla Nacional de Salud.
- Elabora receta médica, Turna a farmacia y lo registra en Hoja de consulta
- Si requiere atención en otro servicio del Patronato.
- Elabora solicitud de Interconsulta, turna a archivo y registra en Hoja diaria.
- Si se requiere referir a otro nivel de atención
- Elabora formato de referencia y turna al usuario al dpto. de Trabajo Social
- Brinda indicaciones a seguir, requisita y registra el formato de referencia, si es necesario concreta cita en el segundo o tercer nivel de atención

### 5. RESPONSABLES

- Director General: dirige, coordina y supervisa las actividades médicas y administrativas del centro.
- Coordinador Médico: Establece lineamientos de atención y coordina continuamente con subordinados para implementar acciones de mejora.
- Medico a cargo del Consultorio: Brinda atención médica integral al usuario, coordinar su atención con el personal de enfermería, verifica el recibo de pago, o afiliación al Seguro Popular, elabora la Historia, elabora un registro diario de sus consultas, valora al usuario, indica tratamiento y responde inquietudes.
- Enfermera: Brinda atención integral al usuario, coordina su atención con el médico a cargo, recibir Hoja Diaria de Médico, recibir expedientes clínicos, verificar asistencia de usuarios
- Cajero(a): Cobrar a usuario el servicio y entregar recibo de pago.
- Encargado de Archivo Clínico: Atención al usuario, solicitar recibo de pago o en caso afiliación del Seguro Popular, otorgar ficha para consulta por módulo y con horario de cita concertada, y registrar el movimiento diario de expedientes
- Dpto. de Trabajo Social: orientar y asesorar al usuario en los diferentes programas de salud, elaborar estudios socioeconómicos cuando así se requiera y coordinar y registrar el sistema.

### 6. INDICADORES

Usuarios Referidos al Segundo Nivel de Atención / Usuarios Atendidos en Consulta General  
 Usuarios atendidos en Consulta Externa General / Usuarios recibidos en Consulta Externa General

### 7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Formato de registro de información  
 Recibo de Pago  
 Expediente Clínico  
 Carnet de Citas  
 Hoja Diaria de consulta  
 Historia Clínica  
 Hoja de Referencia  
 Libreta de registro del Sistema.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

**5.2.2 Proceso de Hospitalización.**  
**5.2.2.1 Diagrama de Flujo.**

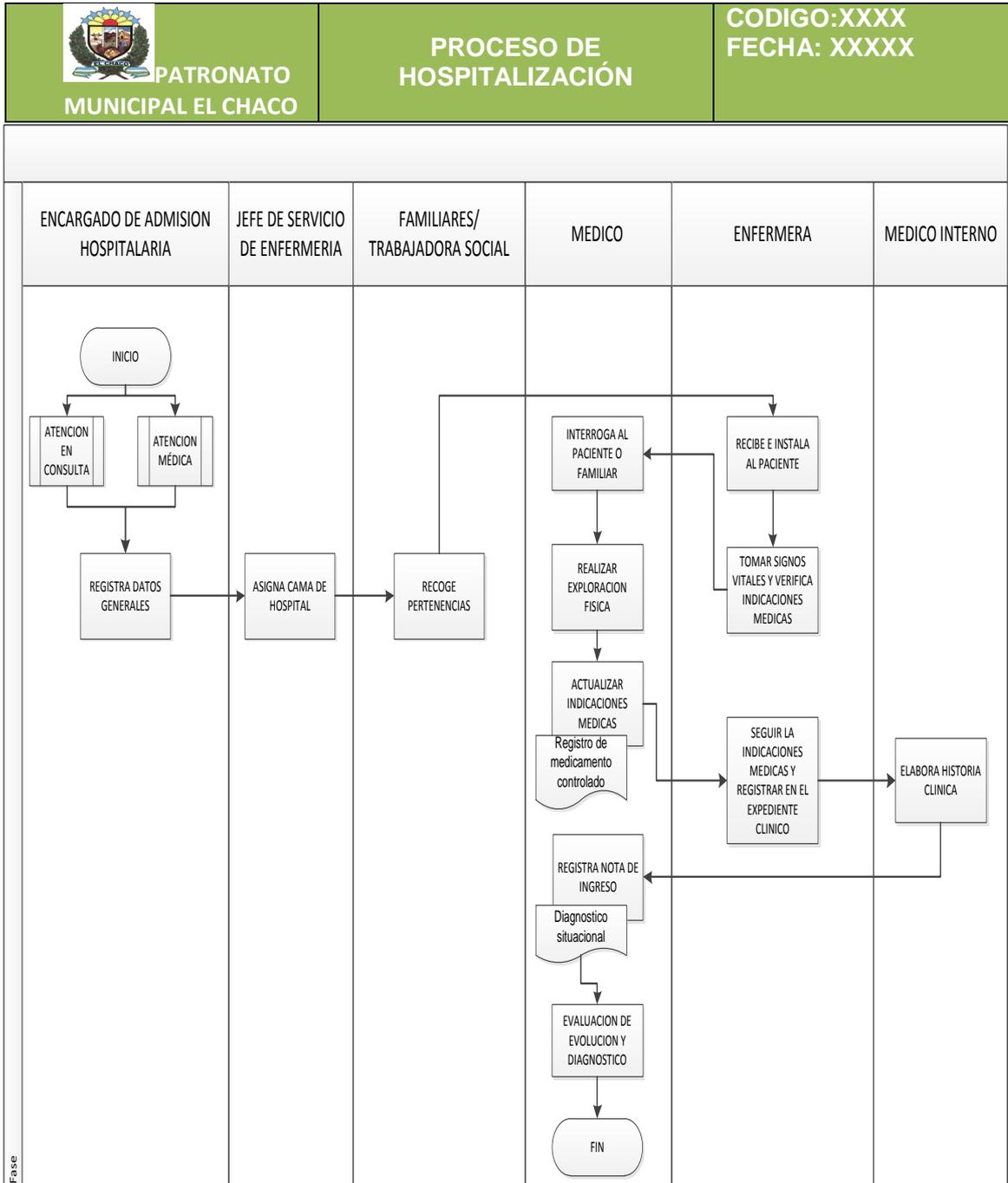


Gráfico Nro. 15 FLUJOGRAMA DE HOSPITALIZACIÓN

Fuente: Patronato Municipal

Elaboración: La Autora

### 5.2.2.2 Ficha de proceso.

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b> <b>VERSION:</b> <b>FECHA:</b>
	<b>PROCESO DE HOSPITALIZACION</b>	<b>PAG:</b>
<b>1. OBJETO</b>		
Admitir al paciente y elaborar su nota de ingreso y sus indicaciones medicas		
<b>2. ALCANCE</b>		
Usuario con orden de hospitalización		
<b>3. NORMATIVA APLICABLE</b>		
Reglamento interno. Ley Orgánica de Salud Resolución Ministerial N° 1379-78-VC-3500 Resolución Ministerial N° 482-96-SA/DM Acuerdo Ministerial 1124		
<b>4. ACTIVIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar datos generales</li> <li>- Asigna cama de hospital</li> <li>- Recoge pertenencias</li> <li>- Recibe e instala al paciente.</li> <li>- Se toman signos vitales y verifica indicaciones medicas</li> <li>- Interrogar al paciente o familiar</li> <li>- Se realiza exploración física</li> <li>- Actualizar indicaciones medicas</li> <li>- Seguir las indicaciones médicas y registrar en el expediente clínico</li> <li>- Elaborar historia clínica.</li> <li>- Se realiza nota de ingreso</li> </ul>		
<b>5. RESPONSABLES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encargado de admisión hospitalaria.- recolecta datos generales del paciente o familiar</li> <li>-Jefe de servicio de enfermería.- solicita y asigna cama</li> <li>-Trabajadora social.- Acude con el paciente y recolecta sus pertenencias</li> <li>Enfermera.- conduce al paciente a la cama asignada, coloca los instrumentos Electro médicos, posiciona al paciente, cuidadosamente indicaciones recibidas vertidas por el médico.</li> <li>-Medico.- Toma signos vitales, revisión general del cuerpo, elabora ficha de identificación, registra datos, realiza pronóstico, elabora indicaciones.</li> </ul>		

**6. INDICADORES**

- Número de pacientes a los que se les tomaron todos los signos x100/números de pacientes a los que se les tomaron los signos
- Indicaciones aplicadas correctamente x100/total de aplicaciones indicadas

**7. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- Diagnostico situacional y programa de trabajo
- Registro de medicamento controlado
- Solicitud de ingreso/ intervención,
- Hoja de interconsulta de pruebas,
- Órdenes médicas,
- Hoja de evolución de enfermería,
- Informe de continuidad/ Recomendaciones

**ELABORADO POR:****REVISADO POR:****APROBADO POR:**

**5.2.3 Proceso de Casa de Adultos Mayores.**  
**5.2.3.1 Diagrama de Flujo.**

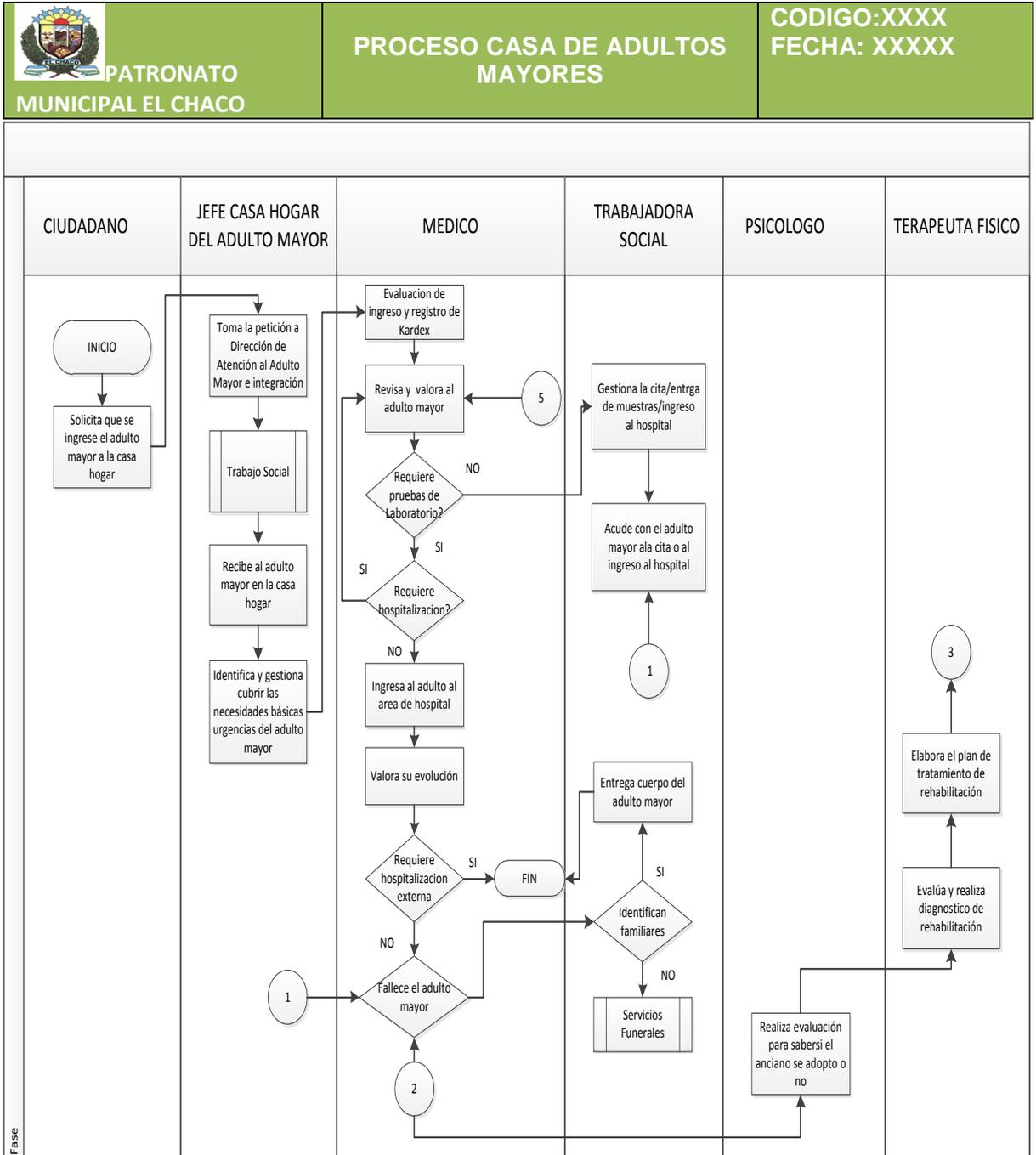


Gráfico Nro. 16 FLUJOGRAMA CASA DEL ADULTO MAYOR

Fuente: Patronato Municipal  
 Elaboración: La Autora

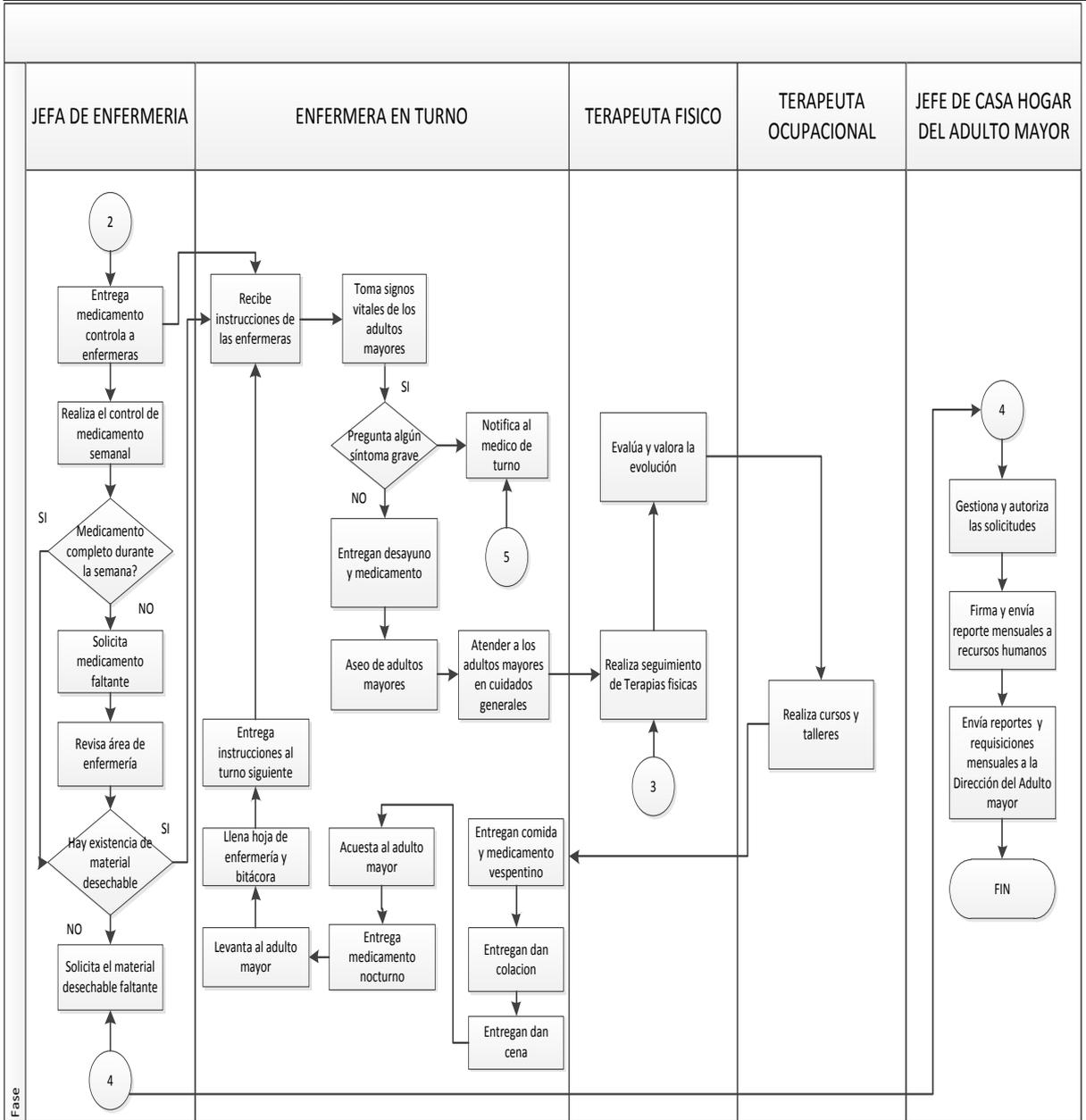


Gráfico Nro. 17 FLUJOGRAMA CASA DEL ADULTO MAYOR

Fuente: Patronato Municipal

Elaboración: La Autora

### 5.2.3.2 Ficha de proceso.

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>CODIGO: VERSION: FECHA:</b>
	<b>PROCESO CASA DE ADULTOS MAYORES</b>	<b>PAG:</b>
<b>1. OBJETO</b>		
<p>Dar sustento al adulto mayor desprotegido para brindar una vejez digna a través de proporcionar, hospedaje alimentación, atención médica, terapias de ayuda psicológica entre otras.</p>		
<b>2. ALCANCE</b>		
<p>Este proceso inicia cuando el ciudadano solicita ingresar al asilo, se asigna la petición a la Dirección de Atención al adulto mayor e integración Social luego de una investigación, es turnado el adulto mayor en condiciones de abandono a la casa hogar del Anciano.</p>		
<b>3. NORMATIVA APLICABLE</b>		
<p>Ley sobre el sistema estatal de Asistencia Social Reglamento Interior del Sistema para el desarrollo integral de la familia Derechos de las personas adultas mayores</p>		
<b>4. ACTIVIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Solicita que se ingrese a un adulto mayor a la Casa Hogar</li> <li>-Turna la petición a la dirección de atención al adulto mayor e integración social.</li> <li>-Recibe al adulto mayor en la Casa Hogar</li> <li>-Identifica y gestiona que se cubran las necesidades básicas y las urgentes del adulto mayor</li> <li>-Evaluación de Ingreso</li> <li>-Revisa al adulto mayor</li> <li>-Realiza las gestiones con laboratorios</li> <li>- Ingresa al adulto mayor al área de hospital</li> <li>-Valora su evolución</li> <li>- Realiza las gestiones del fallecimiento del adulto mayor</li> <li>-Realiza evaluaciones para saber si el anciano se adaptó o no</li> <li>-Evalúa y revisa diagnóstico de rehabilitación</li> <li>-Controla los medicamentos</li> <li>-Solicita medicamento y material faltante</li> <li>-Recibe instrucciones de las enfermeras de turnos anteriores</li> <li>-Toma signos vitales del adulto mayor</li> <li>-Entregan desayuno y proporcionan medicamento matutino</li> <li>- Asean a los adultos mayores</li> <li>-Atienden a los adultos mayores en los cuidados generales</li> </ul>		

- Entregan medicamento y comida
- Entregan colación
- Entregan cena
- Acuestan al adulto mayor
- Entregan medicamento nocturno
- Levantam al adulto mayor
- Llenan la hoja de bitácora y enfermería
- Entrega instrucciones al turno siguiente
- Realiza el seguimiento de terapias físicas
- Evalúa y valora la evolución
- Realiza talleres
- Gestiona y autoriza las solicitudes
- Reporte mensuales

**5. RESPONSABLES**

- Director de la casa hogar.- Turna la petición del adulto mayor
- Medico.- Recibe al adulto mayor en la casa hogar, identifica necesidades básicas y urgentes del adulto mayor revisa y valora al adulto mayor,
- Trabajadora Social.- Lleva muestras de los laboratorios, acompaña al adulto mayor a la cita o ingreso al hospital, en caso de fallecimiento realiza oficio de defunción.
- Enfermera: controla medicamentos semanalmente, entrega medicamento controlado a las enfermeras en turno, revisa inventarios de medicamentos Solicita medicamento y material faltante.

**6. INDICADORES**

- Nivel de incorporación del adulto mayor al círculo de abuelos.
- Nivel de satisfacción del adulto mayor por las actividades.
- Vías que facilitan la incorporación del adulto mayor al círculo de abuelos.
- Consumo de medicamentos

**7. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

- Hoja de historia clínica
- Expediente
- Kardex de enfermería
- Plan de tratamiento de rehabilita miento
- Requisición de materiales
- Requisición de servicios

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:

**5.2.4 Proceso de Odontología.**  
**5.2.4.1 Diagrama de Flujo.**

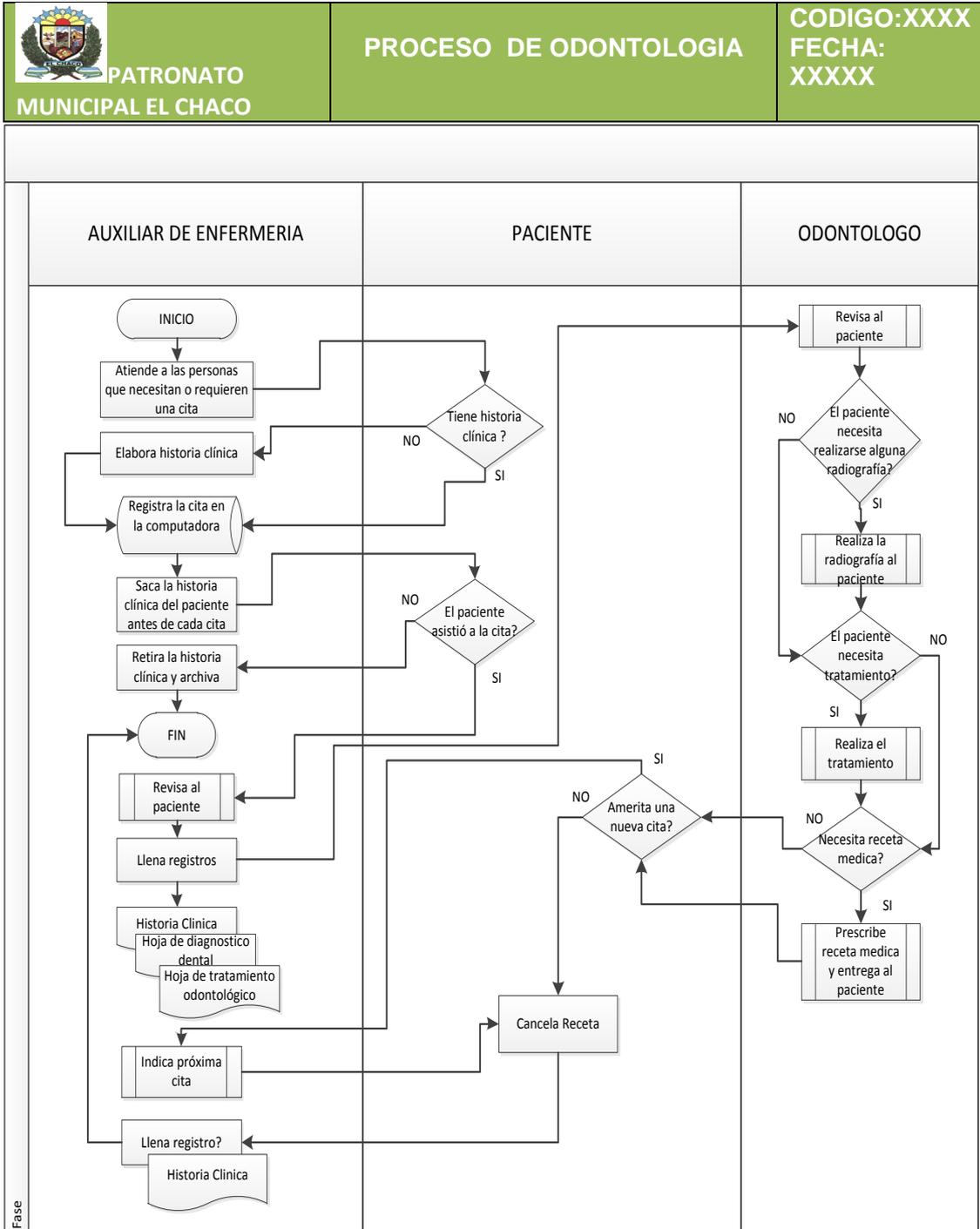


Gráfico Nro. 18 FLUJOGRAMA DE ODONTOLOGIA

Fuente: Patronato Municipal

Elaboración: La Autora

### 5.2.4.2 Ficha de proceso.

	<b>FICHA DEL PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b> <b>VERSION:</b> <b>FECHA:</b>
	<b>PROCESO DE ODONTOLOGIA</b>	<b>PAG:</b>
<b>1. OBJETO</b>		
<p>Unificar los procedimientos odontológicos para la prevención y manejo adecuado de las enfermedades bucales, a fin de contribuir a mejorar la calidad de atención en el Patronato Municipal.</p>		
<b>2. ALCANCE</b>		
<p>Procesos que intervienen e impiden el inicio de las enfermedades bucodentales, interrumpen o aminoran su progresión, comprende profilaxis, aplicación de sellantes de fosas y fisuras, y aplicaciones tópicas de flúor.</p>		
<b>3. NORMATIVA APLICABLE</b>		
<p>Guías de Manejo Clínico Odontológico  Instructivo de Atención de Higiene Oral</p>		
<b>4. ACTIVIDADES</b>		
<p><b>Profilaxis</b>  -Mezclar piedra pómez y agua para preparar una pasta o utilizar pasta profiláctica.  -Pasar con copa de hule o brocha por las superficies de todas las piezas dentales, utilizando aparato rotatorio o de forma manual con cepillo dental. En una sola cita.  -Enjuague con bastante agua  -Dar indicaciones al paciente.</p> <p><b>Aplicación de sellantes de fosas y fisuras</b>  <b>Sellantes de fosas y fisuras de fotopolimerizado.</b>  -Realizar profilaxis minuciosa con pasta de piedra pómez o pasta libre de flúor, especialmente en las piezas dentales que recibirán el material sellante.  -Aislamiento relativo de las piezas a tratar y secado  -Aplicar el ácido grabador (de acuerdo a especificaciones del fabricante)  -Lavado de la superficie con agua  -Cambio de aislamiento relativo  -Secado de la superficie sin deshidratarla  -Aplicar el adhesivo y fotopolimerizar, según especificaciones del fabricante.  -Mezcla del material de acuerdo a especificaciones del fabricante.  -Colocar el material sellador y foto polimerizar, según especificaciones del fabricante.</p>		

- Eliminar el aislamiento relativo
- Revisar oclusión con papel de articular.
- Indicaciones al paciente.
- Control cada año

#### **Sellantes de fosas y fisuras de auto curado**

- Limpiar y colocar aislamiento relativo.
- Secar la superficie oclusal con torunditas de algodón
- Grabado ácido de la superficie oclusal según especificaciones del fabricante.
- Lavado de la superficie con torunditas de algodón humedecidas con agua
- Secado de la superficie con torunditas de algodón
- Mezcla de cemento de Ionomero de Vidrio según especificaciones del fabricante.
- Colocación del material sobre la superficie oclusal
- Aplicar en el dedo índice enguantado, una pequeña cantidad de vaselina, realizar digito presión.
- Eliminación de los excesos de material que es desplazado a los márgenes exteriores
- Prueba de la oclusión con papel de articular.
- Colocar una capa delgada de vaselina sobre el sellante
- Indicaciones al paciente.
- Control cada seis meses.

#### **Aplicaciones Tópicas del flúor**

- Profilaxis
  - Enjuague bucal con abundante agua
  - Aislamiento relativo
  - Aplicación de flúor según especificaciones del fabricante.
- Retiro aislamiento relativo
- Indicar al paciente que no se enjuague ni ingiera alimentos por una hora.
  - En el caso de barniz fluorado, indicar al paciente que no se enjuague ni ingiera alimentos por dos horas y realizar cepillado dental hasta veinte y cinco horas después de la aplicación.
  - En caso de niños y niñas programar cita en seis meses para la próxima aplicación de flúor.

## **5. RESPONSABLES**

**ODONTOLOGO:** El odontólogo o dentista es un profesional capacitado para llevar a cabo un conjunto de actividades de prevención, atención, diagnóstico y tratamiento de alteraciones bucodentales.

El trabajo del odontólogo o dentista requiere tener unos sólidos conocimientos teóricos de la anatomía de la boca y también de las técnicas de tratamiento y ortodoncia.

**ENFERMERA:** Es la persona que tiene por oficio asistir o atender a los usuarios bajo las prescripciones de un médico, o ayudar al médico, preparando al paciente.

**PACIENTE:** es una persona que sufre dolor o malestar por los que recibe los servicios de un médico u otro profesional de la salud, sometiéndose, por

ejemplo, a un examen, a un tratamiento o a una intervención.

## 6. INDICADORES

- Tiempo promedio de duración de los tratamientos realizados.
- Efectividad de la demanda inducida de los pacientes que deben asistir al programa odontológico del Patronato Municipal.
- Número de pacientes que se registran niveles de placa por debajo del 15%
- Número de controles de placa para una población en un periodo de tiempo.
- Número de aplicaciones de flúor para una población en un periodo de tiempo.
- Número de pacientes que inasisten al servicio odontológica.

## 7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

- Historia Clínica Odontológica
- Ordenes de servicio, prescripción de medicamentos
- Registro de tratamientos terminados

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**


### 5.3 Seguimiento y la medición de los procesos

Los procesos de seguimiento y medición proporcionan los medios por los cuales se obtendrá la evidencia objetiva de la conformidad.

En algunos casos los clientes, solicitan la presentación de los planes de seguimiento y medición solos, sin otra información del plan de calidad, como una base para dar seguimiento a la conformidad con los requisitos especificados.

Este plan de calidad debería definir lo siguiente:

- El seguimiento y la medición a ser aplicado en cada uno de los procesos y de los productos obtenidos.
- Las etapas en las cuales se deberían aplicar estos procesos.
- Las características de la calidad a las que se van hacer el seguimiento y medición en cada etapa.
- Los procedimientos y criterios de aceptación a ser usados.
- Cualquier procedimiento de control estadístico del proceso a ser aplicado
- El plan de calidad debería identificar los controles a utilizar para el equipo de seguimiento y medición.

Las reuniones de control y seguimiento, se realizara semanalmente en presencia de los directores y demás funcionarios responsables de la implementación del Sistema de Gestión.

Al implantar un modelo de gestión por procesos, es esencial contemplar el seguimiento y la medida de los procesos, con la finalidad de saber los resultados que se obtienen y si estos resultados cumplen los objetivos previstos.

Para ello hay que establecer unos indicadores que, en el marco de cada proceso, permitan medir su eficacia y eficiencia. Los indicadores constituyen un instrumento para recoger de forma sistemática y representativa información relevante (normalmente numérica) sobre el funcionamiento o los resultados de un proceso. En concreto, debería ser:

- Representativo: ha de proporcionar datos significativos que informen sobre el valor que se pretende medir.
- «Sensible»: ha de variar de manera apreciable -estar bien «calibrado»- a fin de mostrar los cambios en el valor que representa.

- Rentable: su obtención ha de ser viable, es decir, la utilidad del indicador ha de compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad: ha de basarse en datos obtenidos a partir de mediciones objetivas.
- Relativo en el tiempo: ha de mostrar tendencias y, por tanto, los datos que proporciona han de ser comparables en el tiempo para poder analizar la evolución de los resultados.

Por otra parte, a la hora de establecer un indicador de proceso es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Reflexionar sobre el objeto o misión del proceso.
- Determinar los tipos de resultados que hay que obtener y, en consecuencia, los valores que hay que medir.
- Definir los indicadores representativos de los valores que hay que medir.
- Establecer los resultados que se quieren lograr (objetivos) para cada uno de los indicadores definidos.
- Formalizar los indicadores en una ficha de indicador.

A continuación detallamos algunos ejemplos de indicadores a utilizarse en el Patronato municipal del Cantón El Chaco, en el proceso Odontológico.

Cuadro Nro.4 Tabla de Indicadores de Gestión

RECURSO: ODONTÓLOGO	
INDICADOR: NUMERO DE ODONTOLOGOS POR CADA 10,000 HABITANTES	FORMULA: $\frac{\text{No. DE ODONTOLOGOS}}{\text{POBLACION OBJETIVO}} \times 10.000$
INDICADOR: POBLACIÓN QUE RESIDE A MENOS DE 30 MINUTOS DE LA UNIDAD MÁS CERCANA	FÓRMULA 1: $\text{PROMEDIO} = \frac{\text{SUMATORIA DE TIEMPOS}}{\text{POBLACIÓN}}$ FÓRMULA 2: $\frac{\text{Población que reside a } < 30 \text{ min.} \times 100}{\text{Población}}$
INDICADOR: PROMEDIO DE	FORMULA : $\frac{\text{No. DE CONSULTAS ODONTOLOGIA}}{\text{POBLACION}} \times 100$

CONSULTAS DE ODONTOLOGIA POR PERSONA	TOTAL DE CONSULTANTES DE ODONTOLOGIA
INDICADOR: COBERTURA DEL SERVICIO	FORMULA 1 Población derecho habiente al servicio: Total de población asignada, población asegurada y familiares.  FORMULA 2: Población usuaria= Usuarios del servicio X 100/ Población derechohabiente
INDICADOR: COSTO DE LA CONSULTA	COSTO PROMEDIO DE LA CONSULTA OTORGADA X 100/ COSTO PROMEDIO DE LA CONSULTA CALCULADA

Fuente: Patronato Municipal del Cantón El Chaco

Elaboración: La Autora

Para controlar los procesos, la información recogida por los indicadores ha de facilitar el análisis del proceso y la toma de decisiones que supongan la mejora del desempeño de proceso. Mediante los indicadores se examinan los resultados del proceso para saber si se logran los resultados previstos y, si es preciso, se adoptan acciones de mejora. De la puesta en marcha de estas acciones se espera, a su vez, un cambio en el comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores.

El seguimiento y la medida del proceso se centrarán, por tanto, en comparar los resultados logrados con los resultados previstos y analizar las posibles causas de las diferencias. En algunos procesos puede ser apropiado recoger información una vez que se han prestado los servicios.

Cuando un proceso no logra los resultados previstos, el despacho debería adoptar las medidas necesarias para asegurar que los resultados obtenidos se ajusten a los objetivos planificados. También es posible que, aunque un proceso esté logrando los resultados previstos, se detecte una oportunidad de mejora en ese proceso que puede ser relevante para la mejora global.

#### 5.4 Mejora de los procesos

Luego de tener como parte de la Institución una Gestión por Procesos es necesario llevar un seguimiento a los procesos existentes, ya sea para cambiarlos o para mejorarlos, la mejora de procesos es una necesidad que tienen las Organizaciones

para repasar y reajustar un proceso ya existente o para la creación de un nuevo proceso, si es necesario. La Mejora de Procesos se enfoca en la manera como se hacen las cosas actualmente, para esto se hace un seguimiento por medio de los indicadores y los documentos de cada proceso, luego de hacer un estudio a los indicadores se mira qué tan viable es diseñar el proceso para que sea más eficaz y eficiente o si es necesario crear un nuevo proceso o un nuevo procedimiento.

Se elaboró un análisis sintético acerca de la situación actual de la institución, en la que se puede evidenciar de entre algunas dificultades lo siguiente:

- Maquinaria obsoleta y poco productiva
- Equipos Antiguos.
- En la implementación del SGC, la responsabilidad del proceso recae en la dirección y requiere del compromiso de interesados (trabajadores, clientes, proveedores otros) sin lo cual no es posible lograrlo.
- Los trabajadores no tenían conocimiento ni estaban sensibilizados sobre el tema de Sistema de Gestión.
- Dificultad para redactar procedimientos que componen el sistema de calidad, dificultad para redactar las no conformidades, acciones correctivas y preventivas, dificultades con los indicadores de medición
- Complejidad de la exigencia del Sistema de Gestión de la Calidad al trabajar por procesos, frente a la adaptación de la cultura organizacional que se venía manejando por dependencia.
- Los colaboradores comprometidos en el trabajo de implementación lo hacían sin tener la orientación y experiencia requerida.
- Cambio organizacional, pasar de manejar una estructura funcional a una estructura por procesos.
- La no aplicación de documentos estandarizados.
- No se tenía todos los procesos que conforman el sistema de Gestión de la Calidad implementado a través de mapa de procesos, donde estuvieran claramente identificados los macro procesos, sus divisiones y sus responsables

Estas dificultades presentadas podría tener un cambio muy importante al implementar un Sistema de Gestión por procesos estos posibles cambios se detallan en la mejora de procesos, sección 5.4.1.

#### **5.4.1 Metodologías para la Mejora de Procesos.**

En el tema de la Mejora de Procesos, se encuentran varias metodologías y varios modelos, muchas veces enfocados en Calidad. En este documento se habla de una metodología muy interesante usada en muchas partes del mundo, entre ellas en el MIT por el Departamento de Recursos Humanos, Esta metodología se llama BPI (Business Process Improvement) o Mejora en los Procesos de Negocio; también se hablará del ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) o más conocido como el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

“Todas las organizaciones, grandes y pequeñas, avanzadas y en crecimiento, públicas y privadas, de servicios y de producción, todas funcionan siguiendo un grupo de procesos que han definido. Estos procesos no se documentan a menudo y en muchas organizaciones no se les hace un seguimiento a los mismos. La verdad del asunto es que incluso cuando se documentan, el ambiente de los negocios cambia tan rápido, que los vuelve obsoletos en el plazo de dos o tres años. La mayoría de las organizaciones definen sus procedimientos de funcionamiento cuando son creadas, pero luego de eso no vuelven a mirarlos. La única manera de cambiar es cuando existen fallas y entonces hacen un remiendo rápido que les solucione el problema de inmediato.

Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda institución:

1. Compromiso de la Alta Dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.
2. Consejo Directivo del Mejoramiento: Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades del Patronato Municipal.

3. Participación Total de la Administración: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores del Patronato Municipal. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. Participación de los Empleados: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el Director del Patronato y responsables de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. Participación Individual: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos): Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Actividades con Participación de los Proveedores: Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta las contribuciones de los proveedores.

8. Aseguramiento de la Calidad: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo: El Patronato Municipal debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la

estrategia, de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de Reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta importante que aporte al proceso de mejoramiento.

De acuerdo al análisis elaborado en la sección 5.4. se incorporara alternativas de solución para mejorar los procesos de la Unidad Médica del Patronato Municipal.

- La redacción de los procedimientos del S.G.C, formación en la metodología PHVA y realización de ejercicios para la redacción de procedimientos. Se realizaran múltiples talleres prácticos con el consultor de calidad.
- Identificación y redacción de las no conformidades.
- Realización de prácticas constantes y cotidianas en los procesos con un acompañamiento adecuado y estricto.
- Seguimiento a los procesos, realización de jornadas de calidad formadas por dos o más personas de cada proceso en particular, buscando facilitar la comprensión en la filosofía de los S.G.C, teniendo en cuenta la política y objetivos de la calidad definiendo los aspectos a seguir y medir dentro de cada proceso.

Se dará Reorientación al Sistema de Gestión de la Calidad a través de un cronograma, en el cual se establecerán las siguientes actividades que serán la ruta a seguir para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así:

Configuración del sistema: se validaron los procesos de la entidad, y el mapa de procesos, se realizó las interrelaciones y caracterización de los procesos.

Estandarización: Se identificaron los procedimientos, instructivos y formatos que generaban valor agregado, con los cuales realizarían las actividades de cada uno de los procesos.

Equipamiento y recursos: se definieron los recursos técnicos, tecnológicos, humanos financieros entre otros, necesarios para que el Sistema de Gestión de Calidad no se viera afectado.

Capacitación: se brindó a todos los niveles de la institución, se formaron multiplicadores y auditores internos, elaborando el material de ayuda.

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- ✓ La investigación desarrollada en el marco teórico nos permitió orientarnos hacia la propuesta de la implementación de un modelo de gestión por procesos, para el Patronato Municipal del Cantón El Chaco.
- ✓ Se implementó un modelo de gestión por procesos en la unidad Médica del Patronato Municipal de El Chaco, con el propósito de mejorar la calidad de servicios que presta la institución.
- ✓ Se elaboró una propuesta de mejora de la calidad de hospitalización consulta externa, farmacia, laboratorio, casa hogar del adulto mayor y otros procesos de la Unidad médica del Patronato Municipal de El Chaco, a través de la implementación del modelo de gestión por procesos alineados con las metas del PNBV y Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.
- ✓ El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos del Patronato Municipal se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.
- ✓ Bien vale la pena trabajar en un sistema de gestión de calidad, ya que el Patronato Municipal desarrollará un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de la administración moderna. Esto lleva a la empresa a reducir sus costos operativos, a generar un nuevo y competitivo ambiente de trabajo, a poner en práctica dos paradigmas: uno desarrollar la permanente satisfacción del cliente y segundo, dar la base para hacer realidad la mejora continua de sus procesos.

## Recomendaciones

- ✓ La implementación del Sistema de Gestión de Calidad integra y armoniza los elementos específicos de cada uno de los procesos para evitar dificultades y permitir a la organización responder de manera pertinente y eficiente a todas las partes interesadas.
- ✓ En el caso que el directorio del Patronato Municipal implemente el sistema de gestión de calidad y su posterior certificación, debe comprometerse con todo lo que se requiera para ello, capacitarse en todo lo que concierne a la norma ISO 9001:2008 y concientizar al personal en lo que a calidad se refiere.
- ✓ Una vez establecidos los procesos en el Patronato Municipal, es recomendable poner en práctica la mejora continua.
- ✓ Aplicar los registros correspondientes a los procesos ya que mediante estos podemos medir la eficiencia y eficacias de los mismos.
- ✓ Se recomienda en forma urgente realizar adecuaciones al plan estratégico institucional.

## BIBLIOGRAFIA

- Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, L. (1995) claves para la mejora de los procesos en las organizaciones. Uruguay
- Arias, C. (2008). La organización orientada a los procesos: Los procesos como actividad de valor en la organización.
- Bravo, C., J. (2011) Gestión de Procesos. Resumen; Recuperado 6 de abril de 2012.
- CHIAVENATO, I., (2004) Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México.
- Galloway, D. (2002): Mejora continua de procesos: 2da Edición. Barcelona: Gestión 2000
- Gordón B.D & Olson M.H. (1987) Sistemas de Información Gerencial (2da Edición). Ed. Mc Graw Hill <http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>
- Heizer Jay; Render Barry; (2001) "Dirección de la Producción"; (6ta. Edición) Instituto Andaluz de Tecnología Guía para una gestión basada en procesos.
- Maldonado, J.A., (2011) Gestión por procesos. Recuperado el 6 de abril de 2012 de <http://www.eumed.net/libros/2011e/1084/pasos.html>
- Mariño, N., H. (2001) Gerencia de procesos. Bogotá: Alfaomega. Recuperado el 6 de abril de 2012 : [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011)
- Valenzuela, C., (2005) La nueva competitividad empresarial. Zaragoza.
- Trischler, W. E. (1998) Mejora del valor añadido en los procesos.
- Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona.
- UNE EN ISO 9001:2000 (2000) Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

**ANEXOS**

**ANEXO N°1 UNIDAD MEDICA DEL PATRONATO MUNICIPAL**



**ANEXO N°2 SOCIALIZACION DE PROCESOS DEL PATRONATO MUNICIPAL**



**ANEXO N°3 REUNION DE PERSONAS DE LA TERCERA EDAD**



**ANEXO N°4 ACTIVIDADES –MANUALIDADES DE LOS ANCIANOS**



**ANEXO N°5 UNIDAD DE ATENCION MEDICA DEL PATRONATO MUNICIPAL**



**ANEXO N°6 ACTIVIDADES DE ENTRETENIMIENTO DE LAS PERSONAS DE LAS TERCERA EDAD**



**ANEXO N°7 PROCESO DE HOSPITALIZACION**



**ANEXO N°8 PROCESO DE CONSULTA EXTERNA**



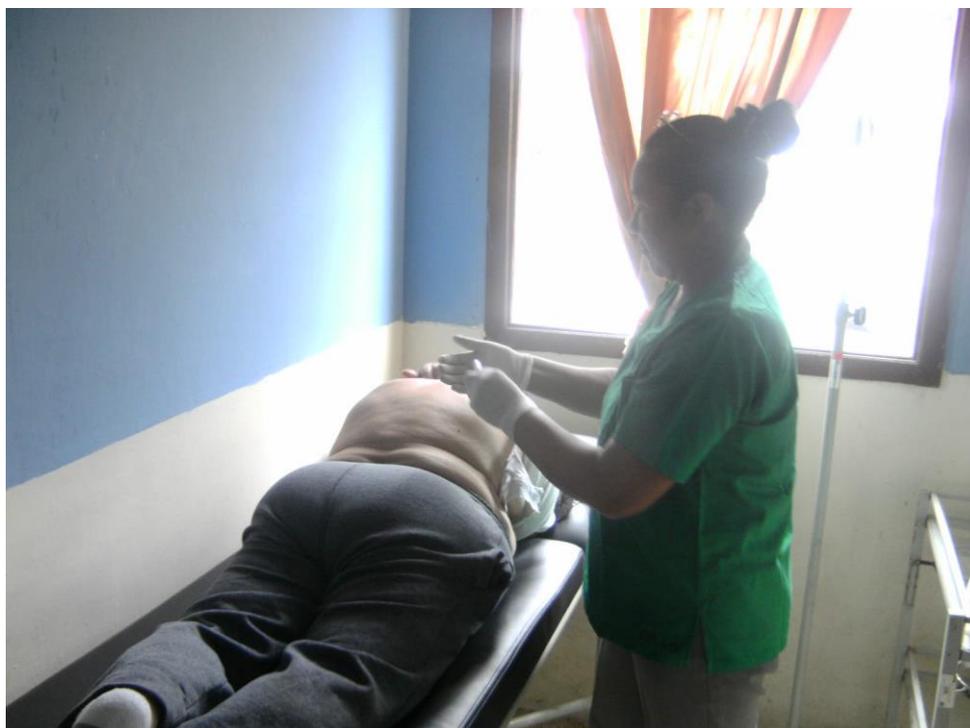
**ANEXO N°9 PROCESO DE CONSULTA EXTERNA A LA CIUDADANIA**



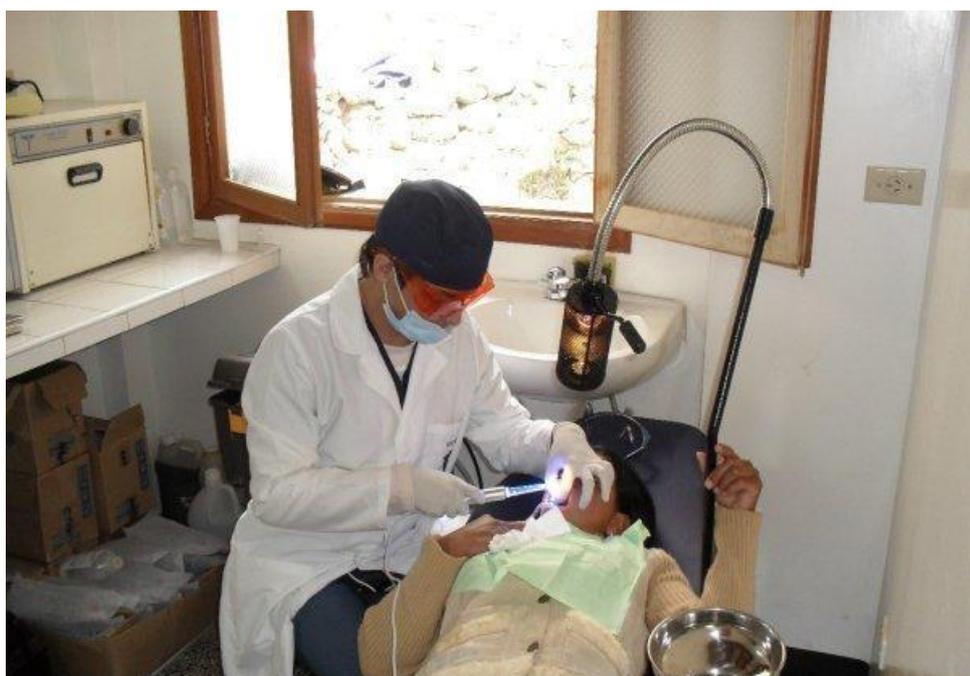
**ANEXO N°10 EJERCICIOS FISICOS DE LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD**



**ANEXO N°11 FISIOTERAPISTA DEL PATRONATO MUNICIPAL DEL CANTON EL CHACO**



**ANEXO N°12 PROCESO DE ODONTOLOGIA**



**ANEXO N°13 ALIMENTACION EN LA CASA DEL ADULTO MAYOR**



**ANEXO N°14 LABORATORIO CLINICO DE LA UNIDAD MEDICA DEL PATRONATO MUNICIPAL**

